Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8570315
Centre d'intérêt: 140

Bacque, Jean.

Plan d'organisation Gestion des services éducatifs, Conseil de bande de Betsiamites / par Jean Bacque. -- [Québec?] : J. Bacque, 1981.
75, 12, [2] f ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique (MAP)". Bibliogr.: f. [88-89].

Descripteur(s): *Groupe ethnique *Administration scolaire *Organisation administrative *Organisation communautaire *Gestion pédagogique *Service d'éducation *Organigramme *Description de tâches *Planification scolaire *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

Identificateur(s) de sujet: *Amérindien

La communauté des Betsiamites chemine depuis plus de dix ans vers une prise en charge des services éducatifs, services qu'elle vise à dispenser elle-même à sa clientèle dans un proche avenir. Cette étude est, pour le Conseil de bande et les administrateurs de l'éducation, un complément destiné à faciliter le cheminement dans la mise en place d'outils pour la gestion de l'éducation. De façon plus spécifique, cette démarche est présentée en vue de renforcer la décision du Conseil de bande quant à l'option qu'il privilégie tout en lui fournissant l'occasion d'une réflexion sur d'autres possibilités d'organiser ses services éducatifs.

Suite à une revue de la documentation sur la structuration des organisations et sur la gestion des ressources éducatives au Québec, l'auteur a rencontré des représentants d'organismes et les responsables de l'éducation à Betsiamites. Pour réaliser ce travail, il s'est inspiré d'une démarche de "design" illustrée dans une étude de cas de Galbraith (1977) qui décrit la situation d'une firme et propose un modèle d'organisation. Les éléments constitutifs du "design" de l'organisation lui ont été fournis par Mintzberg (1975).

L'étude recommande au Conseil de bande de Betsiamites de finaliser la prise en charge des services éducatifs et de créer l'école de bande Betsiamites, de revoir ses descriptions de tâches actuelles, de voir à ce que toutes les modifications importantes qui pourraient lui être présentées impliquent d'abord une plus grande qualité des services, d'adopter la démarche de planification triennale proposée dans le document, de reviser périodiquement les descriptions de poste, l'organigramme et le plan des effectifs, de créer un comité de parents et d'offrir des conditions d'emploi équivalentes à celles offertes aux employés des mêmes secteurs d'activités dans la région.

Type de document: r

SOUTENU
le 15-04-81 à Québec

BACQUE, Jean.

Plan d'organisation gestion des services éducatifs. Conseil de base de Bois-Francs.

INT
300

SOUTENU
Le

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Plan d'organisation
Gestion des services éducatifs
Conseil de bande de Betsiamites

Par

Jean Bacque

Promotion 1977-80

(Temps partiel)

LE CENTRE DE DOCUMENTATION
E. N. A. P.

Projet d'intervention présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention de la Maîtrise
en Administration Publique (MAP)

Avril 1981

TABLE DES MATIÈRES

	Page
REMERCIEMENTS	4
INTRODUCTION	5
MÉTHODOLOGIE	8
CHAPITRE I - Etat de la question	10
1.1 Rôle du MAI chez les Amérindiens	10
1.2 Evolution des rôles	11
1.3 Objectifs des Indiens	13
1.4 Nouveaux objectifs du MAI vs les objectifs des Indiens	14
CHAPITRE II - La situation à Betsiamites	16
2.1 Avant le Comité de co-gestion	16
2.2 Du Comité de co-gestion au Comité de gestion	17
2.3 Organisation actuelle	21
CHAPITRE III - Etude de la tâche	23
3.0 Etude de la tâche	23
3.1 Les activités éducatives	24
3.2 Les activités complémentaires	29
3.3 Les activités de gestion	30

Page

CHAPITRE IV - Les alternatives quant au type d'institution 33

4.1 Alternative I 34

4.2 Alternative II 35

4.3 Alternative III 36

4.4 Alternative IV 37

4.5 Alternative V 38

4.6 Critères de base devant servir au choix d'une alternative 39

4.6.1 Les traditions politiques de la communauté 39

4.6.2 Renforcement des organismes existants 40

4.6.3 Intégration du secteur éducation dans la structure administrative du Conseil de bande 41

CHAPITRE V -"Design" de l'organisation 44

5.1 Description des emplois 44

5.2 Organigramme 45

5.3 Plan d'effectifs 47

5.4 Systèmes de planification et de contrôle 49

5.5 Délégation du pouvoir de décision 55

5.6 Mécanismes de liaison 56

5.7 Politiques d'emploi 62

5.8 Politiques administratives 67

CONCLUSION ET SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS 70

ANNEXES ..... A-1 à A-12

BIBLIOGRAPHIE .....

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce projet a été rendue possible grâce à la collaboration de monsieur Patrice Paul, Coordonnateur au Conseil de bande de Betsiamites, qui a été le répondant de l'organisation. Je l'en remercie.

Je remercie également mon conseiller, monsieur Michel Paquin, professeur à l'ENAP et toutes les autres personnes qui ont collaboré de près ou de loin à la réalisation de ce travail, en particulier, mademoiselle France Milhomme qui a bien voulu effectuer le travail de secrétariat.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

La publication de la déclaration de principe intitulée "La Maîtrise indienne de l'éducation indienne" par la Fraternité des Indiens du Canada en décembre 1972 marque un tournant décisif dans l'évolution de l'éducation indienne au Canada. Elle expose la doctrine, les objectifs, les principes et l'orientation qui devront régir tous les programmes scolaires indiens. Ainsi selon deux principes éducatifs reconnus par tous, soit "la responsabilité des parents" et "l'administration locale de l'éducation", les parents veulent pour leurs enfants:

- renforcer leur identification à la race amérindienne;
- leur donner une formation qui leur permettra de gagner convenablement leur vie dans la société moderne.

C'est la responsabilité des autochtones de définir une philosophie de l'éducation fondée sur les valeurs indiennes et adaptée à la vie moderne tandis qu'il est du ressort du gouvernement fédéral d'assumer la responsabilité financière de cette éducation telle qu'établie dans les traités et la Loi sur les Indiens.Dans cette optique, la communauté de Betsiamites chemine depuis près de dix ans vers une prise en charge totale des services éducatifs qu'elle vise elle-même dispenser à sa clientèle dans un proche avenir. Déjà, elle administre (1) les services d'éducation des

...6

---

1. Voir tableau I - Décentralisation des programmes d'éducation à Betsiamites - 1972-73 à 1981-82, page 6.

TABLEAU I

Décentralisation des programmes d'éducation à Betsiamites

1972-73 à 1981-82

		Augmentation (diminution)	Personnel d'éducation
1972-73	$ 52,350.	-	3
73-74	78,360.	50%	5
74-75	70,180.	(10%)	5
75-76	93,462.	33%	7
76-77	149,250.	60%	9
77-78	178,945.	20%	13
78-79	162,044.	(9%)	13
79-80	214,908.	33%	14
80-81	877,796.	408%	16
81-82*	1,900,000.*	216%	53*

* Estimés

...7

adultes et les services aux étudiants. En collaboration avec le ministère des Affaires indiennes, le Conseil de bande partage la responsabilité de l'enseignement primaire et secondaire. La prise en charge du personnel enseignant pour l'année scolaire 1981-82 de même que la formation des employés de bande assurera l'autonomie complète des Montagnais de Betsiamites sur leur système d'éducation.

Pour réaliser cette prise en charge et dispenser des services éducatifs de qualité et accessibles à tous, la communauté veut se doter des outils administratifs requis. Le mandat de ce projet d'intervention consiste donc en l'élaboration d'un plan d'organisation pour la gestion des services éducatifs à Betsiamites.

Ce mandat fut accepté par monsieur Paul Tessier de l'Ecole Nationale d'Administration Publique et par monsieur Patrice Paul pour le Conseil de bande de Betsiamites.

...8

MÉTHODOLOGIE

MÉTHODOLOGIE

A la suite de l'acceptation du mandat d'intervenir auprès du Conseil de bande de Betsiamites afin d'élaborer une structure lui permettant la gestion des services d'éducation, j'ai passé en revue une documentation relative à l'analyse et à la structuration des organisations, à la gestion des ressources éducatives au Québec et à la décentralisation aux bandes indiennes. Dans un deuxième temps, j'ai eu des consultations avec des représentants d'organismes qui ont eu ou qui avaient à vivre une problématique de décentralisation et d'organisation de services éducatifs. Enfin, j'ai eu à plusieurs reprises des rencontres avec les responsables de l'éducation à Betsiamites.

La conception de ce projet s'est d'abord faite dans la perspective de déterminer le problème organisationnel de la Bande dans l'optique de la gestion des services éducatifs suite à la prise en charge complète des services d'éducation. La structure d'organisation qui sera proposée tentera de fournir les moyens par lesquels le travail sera divisé et la coordination réalisée. Ce sont les deux problèmes de base que doit résoudre toute organisation.

Plusieurs auteurs ont étudié diverses formes d'organisation selon des approches différentes. Pour réaliser ce travail, on s'est d'abord inspiré d'une démarche de "design" illustrée dans une étude de cas de Galbraith (1977) où il décrit la situation d'une firme pour ensuite proposer un modèle d'organisation. D'autre part, les éléments constitutifs du "design" de l'organisation nous sont fournis par Mintzberg (1979).

...9

Ce rapport est divisé en cinq chapitres. Dans le premier chapitre, on verra brièvement le rôle du M.A.I. dans la vie des Indiens de même que l'évolution de ce rôle en fonction de la prise de conscience des Amérindiens face à leur devenir. Dans un deuxième temps, on s'arrêtera plus longuement sur la situation particulière des Montagnais de Betsiamites, c'est-à-dire sur le processus de prise en charge, sur les outils qu'ils se sont donnés pour administrer leurs affaires de même que sur les objectifs qu'ils visent atteindre à plus long terme. Au troisième chapitre intitulé "Etude de la tâche", sont élaborées les activités inhérentes aux services éducatifs à être dispensés à la population. A l'avant dernier chapitre, cinq alternatives, quant à la nature de l'institution qui sera responsable des services éducatifs, seront schématisées et brièvement analysées en fonction de trois critères. Au cinquième chapitre, on proposera au Conseil de bande un "design" de l'organisation qui devrait lui permettre de concilier les objectifs de prise en charge et d'opérationnalisation des services éducatifs pour sa communauté. Dans ce chapitre, on s'arrêtera sur huit éléments de la structure qui influenceront la division du travail et les mécanismes de coordination. On proposera des descriptions de poste (en annexe) de même qu'un organigramme représentant la structure du Conseil de bande et un mode de planification des ressources pour le secteur éducation. On s'arrêtera aussi sur quelques éléments qui affectent le fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire les systèmes de planification et de contrôle, le pouvoir de décision, les mécanismes de liaison, les politiques d'emploi et les politiques administratives.

Pour terminer ce travail, on insistera dans la conclusion sur la nécessité de rechercher des façons d'améliorer constamment les structures en place et on proposera enfin des recommandations en rapport avec l'organisation à construire.

...10

CHAPITRE I

ÉTAT DE LA QUESTION

CHAPITRE I

ÉTAT DE LA QUESTION

1.1 Rôle du MAI chez les Amérindiens

Au Canada, le gouvernement fédéral administre les affaires des Indiens depuis plus de deux cents ans (2). Par la Loi sur les Indiens, le ministère des Affaires indiennes régit la vie des autochtones sur tous les rapports: éducation, emploi, développement social, développement économique, etc.

Les communautés autochtones vivent dans un état de dépendance des services gouvernementaux conçus par des non-indiens. Les dépenses actuelles ne sont plus justifiées parce qu'elles n'améliorent pas les conditions sociales et économiques des Indiens. On se retrouve actuellement avec des problèmes de toutes sortes: abandons scolaires, alcoolisme, absentéisme au travail, dénuement des personnes, aliénation sociale, violence... Les programmes du Ministère ont davantage une portée corrective plutôt que développementale, en ce sens que les politiques conçues par des non-indiens font qu'on applique des solutions autres que celles nécessaires à remédier aux problèmes existants.

La conception ministérielle du développement des communautés indiennes a davantage été axée sur le développement matériel plutôt que

...11

---

2. 15 avril 1755, Nomination de Sir William Johnson comme surintendant des Affaires indiennes, ministère du Nord. (Traité de 1713) 1966 - Création de l'actuel ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

sur les aspects immatériels de la culture. Dans cette foulée, les clients sont devenus des consommateurs passifs, sans initiative propre de services gouvernementaux. Il semble que le développement des peuples devrait davantage découler de leurs aptitudes, de leur sens de l'organisation, de leur discipline propre plutôt que d'essayer de combler leurs faiblesses. Et cette orientation nécessite que les Amérindiens soient les éléments dynamiques du processus et non plus que les parties consultées. Dans cette optique, le ministère des Affaires indiennes devra s'orienter vers un rôle de facilitation, d'aide et de support technique et financier.

Les changements de mentalité devront s'opérer aussi chez les communautés autochtones. L'idéal de l'autodétermination deviendra réalité dans la mesure où les Amérindiens se donneront cette volonté collective de la rechercher et de la développer. Compte tenu de la situation actuelle, les organismes indiens doivent modifier leur rôle d'opposition au MAI en s'associant à lui pour plaider les besoins des indiens auprès du gouvernement.

1.2 Évolution des rôles

Le gouvernement canadien s'est donné à travers les ans les structures organisationnelles nécessaires pour jouer son rôle d'administrateur de la vie des Indiens. De la même façon, le MAI devra se

...12

restructurer en une organisation souple et flexible qui lui permettra de satisfaire son nouveau rôle de support, d'aide, de facil'tateur auprès des communautés indiennes. Mais en même temps que les structures changeront, les mentalités devraient pouvoir rendre le processus dynamique. Des comportements nouveaux devront naître pour résoudre les problèmes réels. Le temps des programmes qui ne réussissaient qu'à traiter les symptômes n'ont jamais été des investissements pour l'avenir.

Dans les faits, l'évolution du rôle du MAI vis-à-vis l'objectif d'autodétermination des autochtones se concrétisera par la révision de la Loi sur les Indiens. Les expériences passées devraient permettre d'éviter la recherche de l'unanimité des bandes indiennes étant donné leur grand nombre, leur état de développement et leur désir, dans le temps, d'autodétermination. On devrait plutôt légiférer de façon à élaborer des projets de loi nécessaires à l'autonomie administrative des bandes. Ils devraient prévoir les pouvoirs nécessaires à une bande pour qu'elle puisse s'administrer par elle-même.

Dans une situation d'auto-administration, les bandes indiennes exerceront les pouvoirs et les responsabilités inhérents à leur nouveau rôle. Faudra-t-il qu'elles acceptent elles aussi l'effort du changement, l'apprentissage et le développement de nouveaux modes d'être de même qu'une forme d'auto-contrôle financier compte tenu des responsabilités qui incombent aux parlementaires canadiens en cette matière.

..13

1.3 Les objectifs des Indiens - Leurs demandes

Selon la tradition indienne, l'adulte a la responsabilité d'instruire l'enfant des choses qui lui seront nécessaires pour vivre en adulte heureux et accompli. Aujourd'hui, les parents recherchent un environnement éducationnel qui permettra de développer chez leurs enfants la fierté de soi, la compréhension des autres et la vie en harmonie avec la nature. Et pour ce faire, ils réclament le droit de diriger leur éducation, c'est-à-dire qu'ils veulent s'assurer les moyens nécessaires pour juger ce qui est le mieux pour leurs enfants. Eux seuls d'ailleurs peuvent définir une philosophie de l'éducation fondée sur les valeurs indiennes et adaptée à la vie moderne.

Les Amérindiens demandent que le gouvernement canadien accepte de leur donner "les pouvoirs, les responsabilités et les ressources" nécessaires à la réalisation de leur autonomie en matière d'éducation. Ils désirent oeuvrer en étroite collaboration avec les représentants du MAI. Cette collaboration s'exercera sous forme d'aide, de conseils aux administrations indiennes afin qu'elles puissent apporter des solutions indiennes aux problèmes vécus dans les réserves.

L'obligation financière du gouvernement envers les bandes indiennes est inscrite dans les traités et la Loi sur les Indiens. Les communautés indiennes du Canada réitèrent cette demande pour assurer la mise en oeuvre des programmes qu'elles auront conçus pour elles-mêmes. Mais conscientes des ressources disponibles, elles conviennent des mesures d'attribution des fonds, de la qualité des programmes à dis-

...14

penser et des contrôles (3) à édicter à leurs organisations ainsi qu'à ceux auxquels elles seront assujetties

1.4 Nouveaux objectifs du MAI en fonction des demandes et des objectifs des Indiens

En juin 1969, le gouvernement a déposé un livre blanc à la Chambre des Communes sur la politique indienne. Selon ce document, la Loi sur les Indiens devait être abrogée, le Ministère devait disparaître graduellement dans un délai de cinq ans et les provinces devaient administrer les services offerts aux Indiens. Ces propositions furent rejetées par les Indiens et le gouvernement abandonna cette politique dès 1970. Les Indiens voulaient garder la Loi en y introduisant des modifications importantes.

Dans les années suivantes, des démarches furent entreprises pour donner plus de pouvoirs aux Amérindiens dans le processus de prise de décision . En 1972, la Fraternité des Indiens du Canada présente au ministère des Affaires indiennes sa déclaration de principe: "La Maîtrise Indienne de l'Education Indienne". Dans une lettre adressée au président de la Fraternité des Indiens du Canada le 2 février 1973, le ministre a officiellement reconnu le document, en a endossé les propositions et s'est engagé, au nom du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, à les mettre en application.

...15

3. Les bandes sont assujetties aux règles prévues dans la Loi sur l'administration financière du Gouvernement du Canada.

Au cours des années '70, le Conseil du Trésor a autorisé le versement de contributions aux Conseils de bandes indiennes afin de permettre à ceux-ci d'assurer des services d'éducation. L'approbation de toute contribution à une bande indienne ou à une association de bandes indiennes est assujettie aux mêmes conditions que les budgets du Ministère.

Le ministère des Affaires indiennes a connu des transformations organisationnelles pour favoriser l'administration par les bandes. On a créé au sein du MAI la direction du gouvernement local dont les objectifs sont de fournir aide et conseils aux bandes indiennes qui veulent administrer partiellement ou totalement leurs propres affaires.

Plus près des communautés, les bureaux régionaux et les bureaux de districts ont connu des modifications de manière à ce qu'ils agissent davantage comme organismes-conseils plutôt que comme administrateurs de services. Plusieurs fonctionnaires ont ainsi vécu des changements importants dans leurs fonctions tandis que d'autres étaient invités à se joindre à des organisations indiennes.

Comme on peut le voir, le MAI approuve et donne appui aux initiatives des bandes indiennes sans pour autant qu'il conçoive une politique globale ayant pour objet l'autonomie des bandes indiennes.

...16

CHAPITRE II

LA SITUATION A BETSIAMITES

CHAPITRE II

LA SITUATION A BETSIAMITES

2.1 Avant le Comité de co-gestion

La réserve indienne de Betsiamites est située en bordure nord du St-Laurent, à quelques kilomètres de la rivière Bersimis et à mi-chemin des centres industriels de Baie Comeau - Hauterive à l'est et de Forestville à l'ouest. Cette communauté compte 2,000 personnes dont près de quarante pourcent (40%) sont agées de quatre à dix-huit ans.

L'éducation des enfants de Betsiamites a débuté bien avant les premières constructions scolaires, voire même longtemps avant la venue des premiers missionnaires. Dans ces temps lointains, les parents se chargeaient d'instruire leurs enfants de ce qui leur était nécessaire pour assumer leur rôle dans la société d'alors.

Aux premiers enseignements des missionnaires et des communautés religieuses a succédé le système d'éducation de niveau primaire du Québec. L'enseignement qui y était dispensé ne tenait pas compte des particularités linguistiques et culturelles de la clientèle montagnaise. Le personnel amérindien était très réduit et possédait une formation dispensée par le système québécois de formation des maîtres. On ne connaissait pas de méthodologie d'enseignement particulière aux clientèles indiennes. Ce n'est d'ailleurs qu'en 1972, et de façon timide que le MAI a commencé à se préoccuper des programmes scolaires dispensés dans ses écoles.

...17

En bref, on peut affirmer que l'enseignement dispensé même encore aujourd'hui est celui du système québécois d'éducation avec des adaptations mineures au milieu, tels l'enseignement de la langue montagnaise et les arts traditionnels.

Les changements véritables vont apparaître au cours des années '70 au niveau des grandes orientations de l'éducation à Betsiamites et ils donneront naissance à un leitmotiv de prise en charge et de mise en place de divers organismes de gestion des choses de l'éducation.

2.2 Du Comité de co-gestion au Comité de gestion

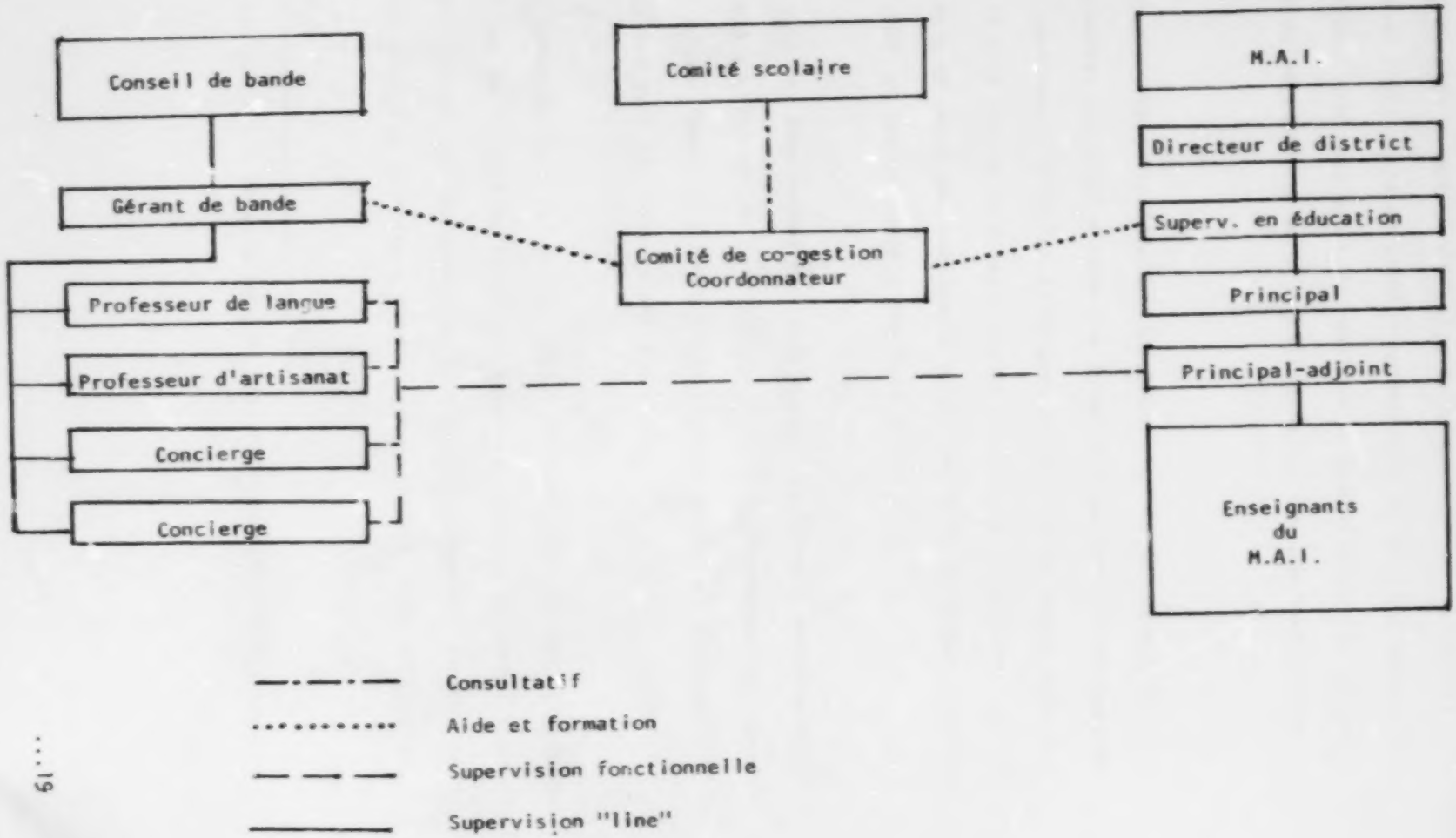
En 1972, le Conseil de bande de Betsiamites administrait, sans structure scolaire spécifique, des parties de programmes d'éducation pour une somme d'environ cinquante mille dollars. En 1976, les rôles se précisent. La formation d'un Comité de co-gestion(4) amène le Conseil de bande à gérer les choses de l'éducation avec les représentants du MAI. Cette forme de co-gestion visait un double objectif: d'une part faire participer plus étroitement le Conseil de bande à l'administration de la chose scolaire et, d'autre part, faciliter et activer le processus de prise en charge de l'éducation.

...18

---

4. Voir tableau II - Représentation du Comité de co-gestion (1976), page 18.

TABLEAU II - Représentation du Comité de co-gestion (1976)



C'est avec la formation du Comité de co-gestion que le Conseil de bande s'est donné un premier responsable de ses programmes d'éducation. Son rôle était de réaliser le double mandat de gérance et de prise en charge avec la collaboration des représentants du MAI.

Au cours de cette période de consolidation, les Montagnais de Betsiamites ont cheminé vers une forme plus personnelle de gestion en transformant le Comité de co-gestion en un encadrement administratif plus approprié à leurs visées, le Comité de gestion. Le responsable de cet organisme devait gérer, en 1978, un budget d'environ $165,000. et une douzaine d'employés (5).

Au cours des deux années qui vont suivre, le Conseil de bande continuera à prendre en charge d'autres parties de programmes qui consistent en des fonds relatifs à l'administration des ententes de services éducatifs avec les commissions scolaires.

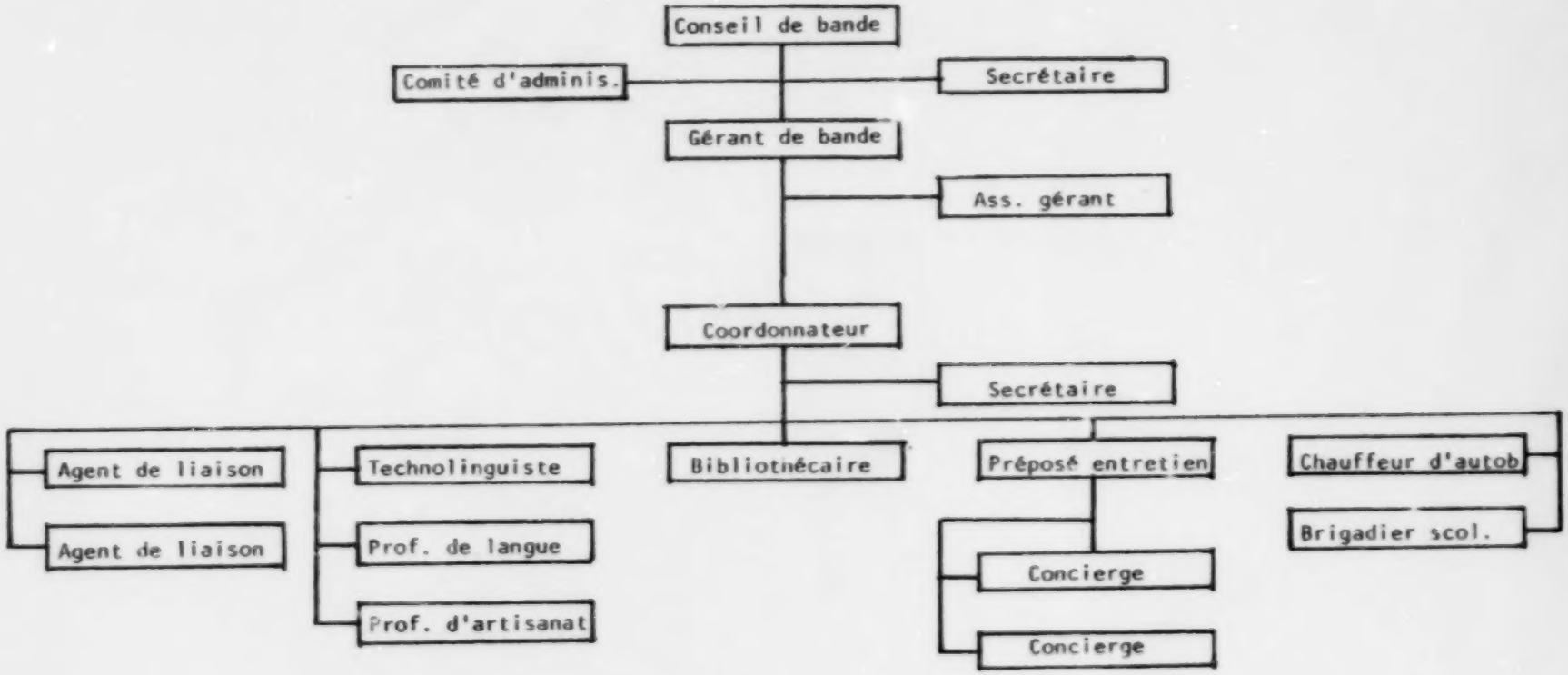
A ce stade de la prise en charge, il ne reste plus au MAI qu'à décentraliser au Conseil de bande les autorités sur son personnel enseignant. Ainsi les Montagnais de Betsiamites assumeront toutes les responsabilités en matière d'éducation vis-à-vis leurs clientèles.

...20

---

5. Voir tableau III - Organigramme du Comité de gestion (1978), page 20.

TABLEAU III - Organigramme du Comité de gestion 1978.



...21

2.3 Organisation actuelle (6)

L'organisation actuelle est bicéphale. Le Conseil de bande emploie un certain nombre de ressources dont certaines relèvent fonctionnellement du MAI étant sous la responsabilité de la direction de l'école. D'autre part, la direction de l'école et la majorité des enseignants sont actuellement sous l'autorité du MAI. Les services d'enseignement à l'école de Betsiamites sont donc dispensés par deux autorités.

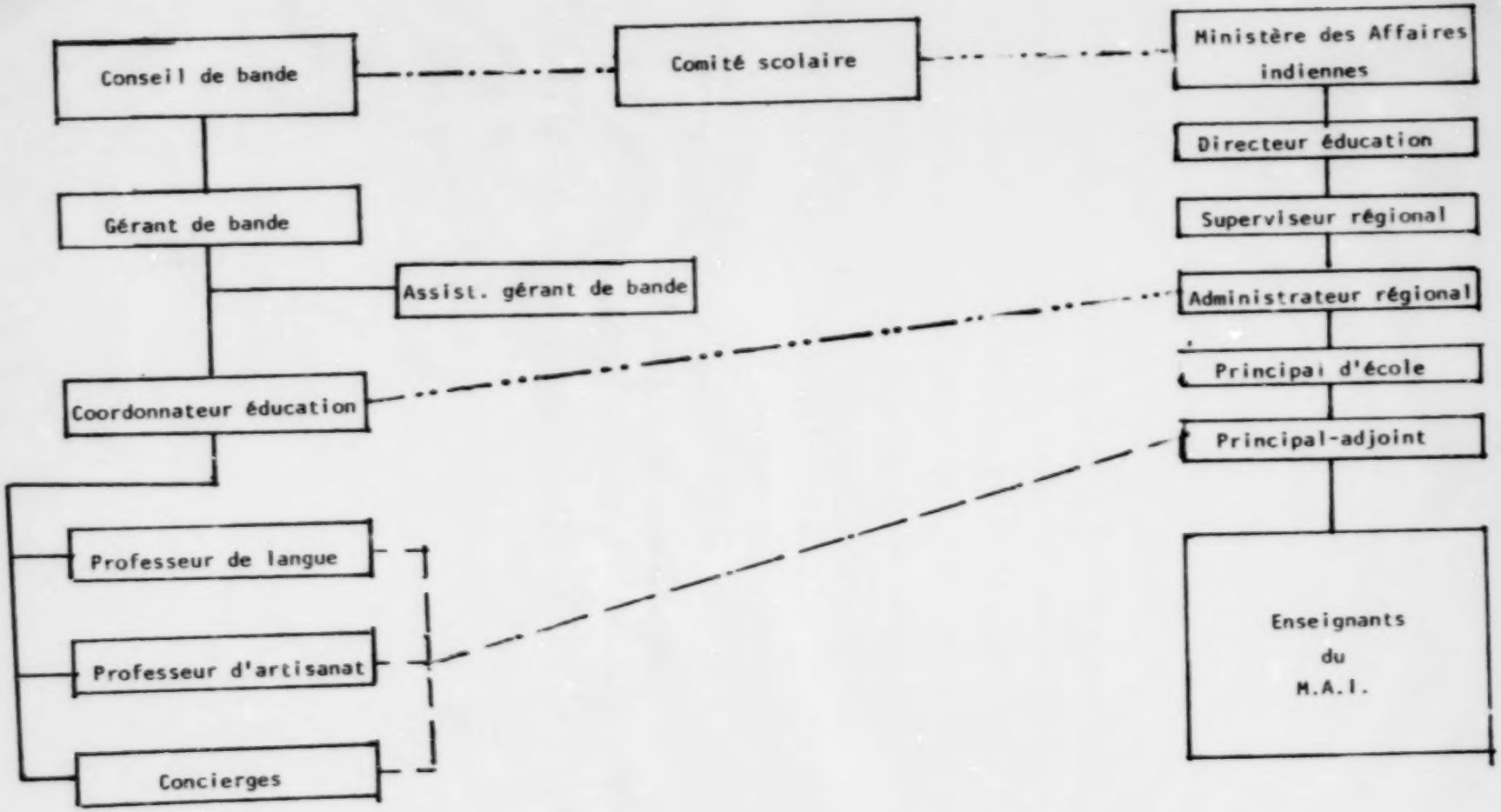
La direction de l'école assume la liaison entre le Conseil de bande et le MAI pour tout ce qui concerne l'enseignement dispensé aux élèves. Tous les autres services professionnels et para-professionnels relatifs aux services éducatifs, sauf ceux requis pour l'administration du personnel du MAI et des immobilisations sont assurés par le Conseil de bande de Betsiamites.

...22

---

6. Voir tableau IV - Représentation des pouvoirs Conseil de bande /M.A.I., page 22.

TABLEAU IV - Représentation des pouvoirs. Conseil de bande/M.A.I.



...23

CHAPITRE III

ETUDE DE LA TACHE

CHAPITRE III

ETUDE DE LA TACHE

3.0 Etude de la tâche

La société amérindienne de Betsiamites connaît actuellement une évolution très rapide de ses structures scolaires. D'un budget d'environ cinquante mille dollars en 1972-73, elle administrait des services évalués à un peu plus de cent soixante mille dollars en 1978-79. En 1980-81, son organisation compte seize employés et des services d'un million de dollars. En 1981-82, ce budget doublera et plus de cinquante employés dispenseront des activités diversifiées et plus ou moins complexes.

La raison d'être d'une organisation scolaire ou sa finalité est d'offrir à sa clientèle des services éducatifs de qualité et accessibles à tous. Cependant, il demeure qu'elle peut préciser les principales dimensions de la formation qu'elle entend privilégier, compte tenu de son contexte particulier. En effet, l'école comme institution sociale doit transmettre une éducation orientée vers les dimensions intellectuelles, individuelles, sociales, politiques, économiques et productives de la personne.

La production de services éducatifs nécessitera la réalisation d'un certain nombre d'activités ou de programmes variés que l'on retrouvera au sein des différentes unités administratives de l'organisation. Pour construire la structure d'activités de l'organisation, il faut regrouper les différentes activités ou les programmes par affinités.

...24

Les services d'éducation qui seront dispensés à Betsiamites toucheront les clientèles des niveaux pré-scolaire, primaire, secondaire et les adultes. Ces clientèles diverses seront en droit de recevoir des services d'enseignement et d'encadrement communément appelés activités éducatives. L'organisation regroupera aussi des activités d'appui aux activités dites éducatives. On les nomme activités complémentaires. Finalement, le soutien administratif aux activités éducatives et complémentaires sera assuré par les activités de gestion.

3.1 Les activités éducatives

Les programmes d'études dispensés dans les écoles indiennes du Québec sont habituellement, à quelques variantes près, ceux offerts dans les écoles des commissions scolaires du Québec. Cependant, compte tenu des petites clientèles scolaires des villages indiens, l'école ne peut pas toujours offrir tous les services ordinairement offerts aux grandes clientèles. Les coûts par étudiant seraient tout simplement exhorbitants et la qualité n'en serait pas meilleure. L'alternative dans ces cas, c'est l'achat de services au moyen d'ententes avec les commissions scolaires, les directions régionales du MEQ ou le MEQ lui-même.

Une première agrégation des activités relatives à cette fonction comprend neuf (9) champs d'activités soit: éducation pré-scolaire, enseignement primaire, enseignement secondaire général, enseigne-

...25

ment secondaire professionnel, adaptation scolaire, moyens d'enseignement, activités de consultation et d'animation, activités de formation des adultes, activités de soutien à la formation des adultes.

L'école institutionnelle de Bet Jamites possède la clientèle suffisante pour dispenser à des coûts relativement comparables à ceux des commissions scolaires l'éducation pré-scolaire et l'enseignement primaire. En ce qui concerne l'enseignement secondaire général, l'école pourra offrir l'ensemble des cours obligatoires à tous les niveaux. Elle devra par contre fixer au plus deux voies en enseignement du français, des mathématiques et de l'anglais tandis qu'elle se verra limiter dans l'offre des cours à option à cause des coûts de production de services par étudiant.

Tous les secteurs de l'enseignement professionnel secondaire ne pourront être organisés comme tels pour les mêmes raisons qu'énoncées ci-avant. Cependant, des cours à option reliés à des sous-activités comme le secrétariat, la foresterie, la mécanique, la menuiserie ou autres secteurs privilégiés par l'organisation en fonction des demandes et des besoins des étudiants pourraient faire l'objet d'un service à être dispensé selon les priorités du milieu.

L'adaptation scolaire se conçoit comme un service éducatif à l'intérieur duquel des élèves se voient offrir un enseignement spécifiquement relié à leurs difficultés d'apprentissage. Or, compte tenu du peu d'étudiants de niveau secondaire, des difficultés d'apprentissage

...26

spécifiques à chaque élève, des ressources spécialisées requises pour ces interventions, l'école devrait privilégier davantage des mesures de prévention (7) de l'inadaptation, de dépistage et d'évaluation.

L'école, sans assurer un service complet d'interventions dans ce domaine de l'adaptation scolaire, assurera à sa clientèle certaines mesures d'appui. Des mesures spéciales doivent être prises pour prévenir et corriger les retards pédagogiques à l'école primaire, que ce soit par le diagnostic de l'enseignant qui suit ses élèves de près, par des interventions ponctuelles particulières, par l'information aux parents des difficultés de l'enfant et par la technique du "dénombrement flottant".

Le personnel enseignant et les élèves nécessitent des moyens d'enseignement comme les services de bibliothèque et d'audio-visuel entre autres. Ces services viendront appuyer les actions et les efforts des agents dans la mesure où ils seront connus, offerts aux clients et soutenus par une bonne expertise. L'école devra être en mesure de compter sur des moyens d'enseignement de qualité et variés, compte tenu du cadre particulier dans lequel se dérouleront ses activités d'enseignement.

...27

---

7. GOUVERNEMENT DU QUEBEC - Ministère de l'Education - L'école québécoise, énoncé de politique et plan d'action, éditeur officiel du Québec, 1979.

On ne saurait supposer une structure scolaire sans les services de consultation et d'animation. Les activités de consultation sont reliées aux services aux étudiants comme la psychologie, l'orientation, l'information scolaire et professionnelle, la pastorale, les activités para-scolaires, les services de santé et les services de placement étudiant. Les activités d'animation sont rattachées plus directement à l'enseignement et à la tâche des enseignants. Ces services sont habituellement dispensés par des professionnels non-enseignants.

Les sciences de l'éducation connaissent constamment, comme toutes les autres branches du savoir, des théories nouvelles et des apports méthodologiques et didactiques nouveaux. Elles sont aussi influencées par les autres sciences et par les différents courants socio-économiques. Ceci a eu pour effet, de multiplier les agents de l'éducation et fournir ainsi un encadrement toujours plus structuré autour des enseignants et des élèves. On retrouve ces nouveaux agents sous différentes appellations: conseiller pédagogique, spécialiste en sciences de l'éducation, orthopédagogue, docimologue, etc. Leur tâche est précisément d'apporter des intrants aux enseignants et aux élèves afin que ceux-ci, maîtres-élèves, puissent se créer un climat qui favorise la meilleure démarche d'apprentissage et de développement mutuels. C'est dans cette intention que les services d'éducation de Betsiamites devraient se donner ces instruments de développement.

...28

Compte tenu qu'une organisation de petite taille ne peut s'offrir normalement tous ces services avec autant de spécialistes, les services d'animation pédagogique pourraient être assurés par un conseiller pédagogique général. D'autre part, les services de consultation (psychologie, orientation, santé, etc.) pourraient être dispensés par le biais de ces ententes. C'est le processus par lequel l'organisation des services éducatifs de Betsiamites achèterait les services de professionnels pour l'exécution de certains mandats. Ces achats de services auraient avantage à être conclus avec des organismes gouvernementaux ou para-gouvernementaux en raison de l'expertise de ses professionnels en milieu amérindien, de leur disponibilité et des frais encourus par des organismes sans but lucratif.

Les activités éducatives relatives à l'éducation des adultes regroupent les activités de formation et les activités de soutien à la formation. A Betsiamites, comme pour tous les autres citoyens, ces services sont habituellement dispensés par les commissions scolaires et les cegeps avec les autres intervenants des gouvernements provincial et fédéral qui sont les Centres d'emploi et d'immigration du Canada et les Commissions de formation professionnelle et de main-d'oeuvre. D'autres intervenants du secteur de l'industrie par exemple peuvent se joindre au processus de formation.

Ces activités de formation se subdivisent en trois volets: la formation académique, la formation professionnelle et la formation socio-culturelle. Le MAI intervient dans ces trois secteurs comme agent technique et/ou financier de manière supplétive seulement.

...29

Dans le cas d'une prise en charge, le Conseil de bande devient son propre intervenant au niveau de l'Equipe régionale de formation des adultes autochtones (ERFAA) et de l'Equipe provinciale (EPFAA) pour proposer ses besoins de formation et les négocier avec les autres membres des équipes.

Le Conseil de bande de Betsiamites est déjà représenté dans l'Equipe régionale, et cette représentation lui permet l'obtention de services davantage satisfaisants pour les besoins de ses candidats.

3.2 Les activités complémentaires

Les activités complémentaires constituent un appui aux activités éducatives. Elles sont dispensées à la clientèle des écoles de Betsiamites de même qu'aux clientèles qui fréquentent les écoles à l'extérieur de la réserve. Les champs d'activités de cette fonction sont l'aide financière aux étudiants (allocation personnelle, aide à la pension, habillement, etc.) et le transport scolaire.

Ces services sont déjà administrés par le Conseil de bande et les agent en éducation sont chargés de l'application du programme d'aide financière aux étudiants.

...30

3.3 Les activités de gestion

On dénombre sous ces activités l'administration générale habituellement exercée par le secrétariat général, l'informatique, la gestion des écoles, la gestion des activités éducatives, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la gestion des équipements et la gestion à la formation des adultes. Dans une grande organisation, on pourrait retrouver autant de services qu'il y a de champs d'activités. Cependant, pour le type d'organisation qui nous préoccupe, il s'impose de regrouper les services soit en intégrant certains d'entre eux à la structure du Conseil de bande tandis que d'autres se retrouveront sous le secteur éducation.

Il y aurait lieu présentement, à cause de la petite taille de l'organisation, de remettre à plus tard l'instauration d'un système informatisé de gestion. L'argument à l'effet que, de nos jours, on peut se procurer une "mécanique" relativement peu dispendieuse tient peu contre le fait qu'un SIG est d'abord un mode de faire dans l'entreprise qui procède d'une démarche complexe et qui a pour effet de modifier nombre de comportements dans l'organisation. Il serait donc sage que l'on continue sous le signe de la prudence avant d'introduire un tel changement.

Les services de l'administration générale du personnel du secteur éducation continueraient d'être offerts par le secrétariat général du Conseil de bande dirigé par l'assistant-gérant de bande. Il faudrait augmenter les effectifs de ce service d'un commis.

...31

La gestion des activités éducatives est de la responsabilité du directeur de l'éducation. La coordination du développement des programmes scolaires est du ressort du coordonnateur du développement des programmes scolaires, tandis que le principal de l'école voit à l'application des activités d'enseignement. (8)

La gestion des ressources humaines relève du comité d'administration pour ce qui a trait aux politiques concernant le personnel et à l'application de ces politiques. Il est responsable de l'embauche du personnel en collaboration avec les responsables de secteur. Le domaine des relations de travail est de la responsabilité du gérant de bande pour tous les secteurs. Le perfectionnement et la probation des enseignants relèveraient du coordonnateur du développement des programmes.

La gestion financière est un champs d'activités relevant du gérant de bande dont les services de comptabilité sont du ressort de l'assistant gérant.

La gestion des équipements est sous la responsabilité du secteur des services techniques et comprend l'approvisionnement, les réparations, la consommation énergétique, la protection et la sécurité. Finalement, la gestion à la formation des adultes dont les activités sont les services de l'éducation des adultes et le centre de formation relève du directeur de l'éducation.

...32

---

8. Voir organigramme page 46.

La fonction appelée "activités de gestion" regroupe donc les activités dont l'objet est de servir de soutien administratif aux activités éducatives et aux activités complémentaires.

La polarisation de l'ensemble des activités autour des activités de gestion permettra au Conseil de bande d'obtenir un meilleur éclairage de l'effort financier consacré à ce type de fonction.

...33

CHAPITRE IV

LES ALTERNATIVES QUANT AU TYPE D'INSTITUTION

CHAPITRE IV

ALTERNATIVES QUANT AU TYPE D'INSTITUTION

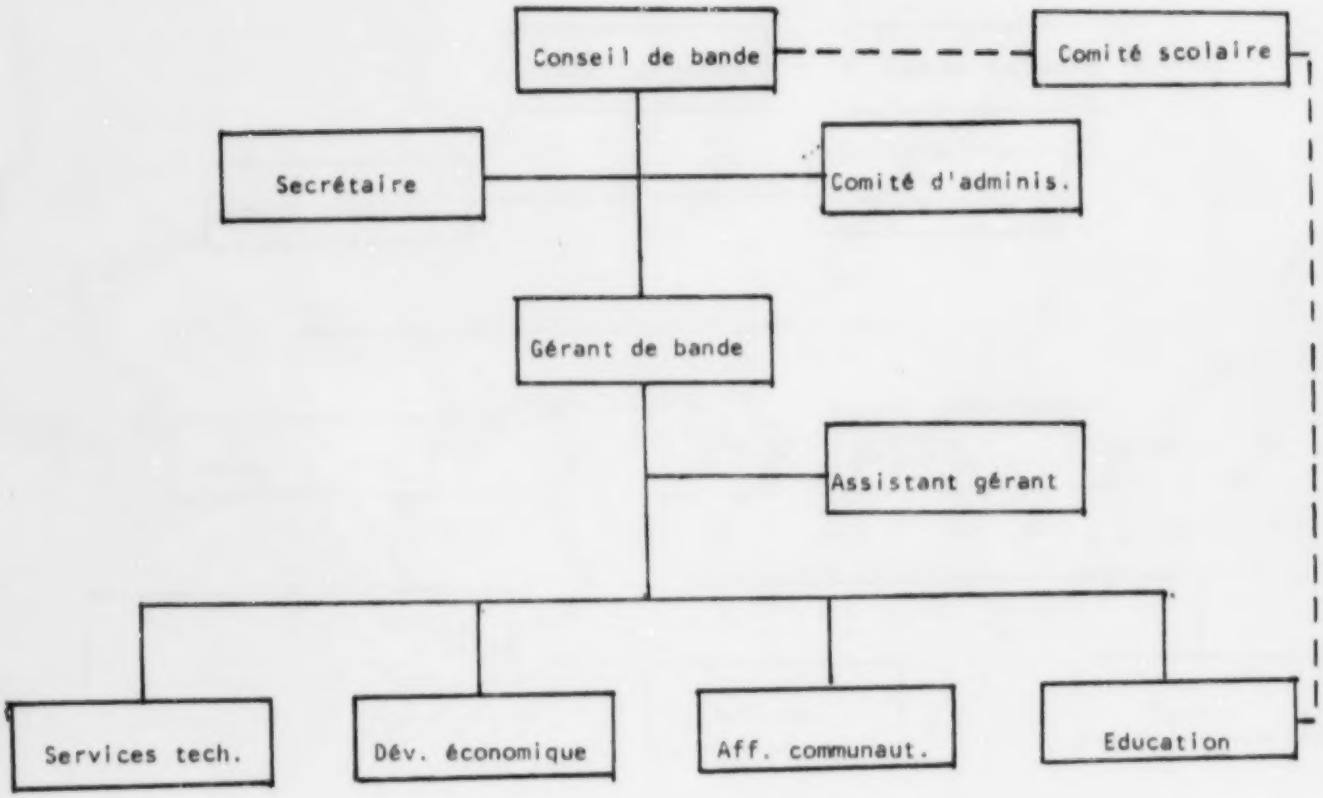
Sous ce chapitre, cinq propositions d'organisation quant à la nature de l'institution responsable de la gestion des services d'éducation seront présentées sous forme de schéma. On étudiera brièvement chacune d'elles à la lumière de trois critères qui reflètent le mode d'organisation culturelle et politique des Montagnais de Betsiamites.

...34

4.1 Alternative I

Le secteur éducation relève d'un responsable de l'éducation sous l'autorité du gérant de bande.

Représentation schématique I:

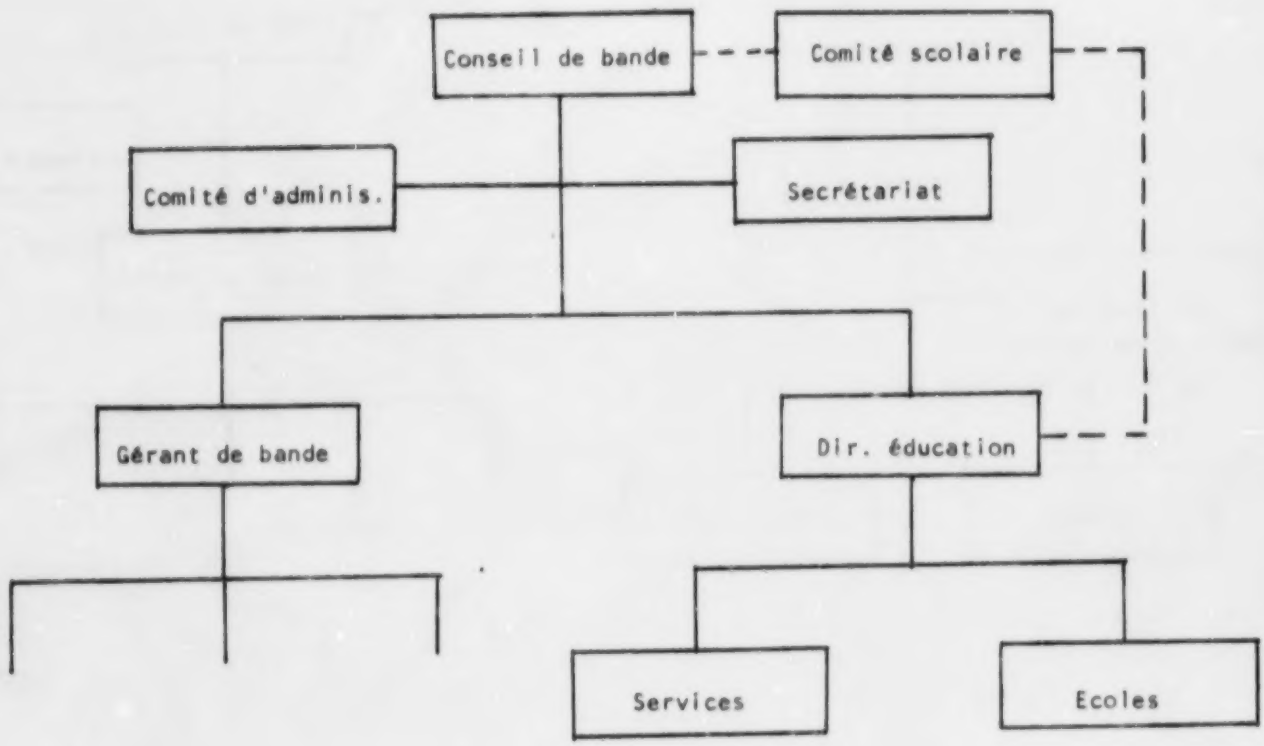


...35

4.2 Alternative II

Le secteur éducation relève directement du Conseil de bande et son responsable est du même niveau hiérarchique que le gérant de bande.

Représentation schématique II:

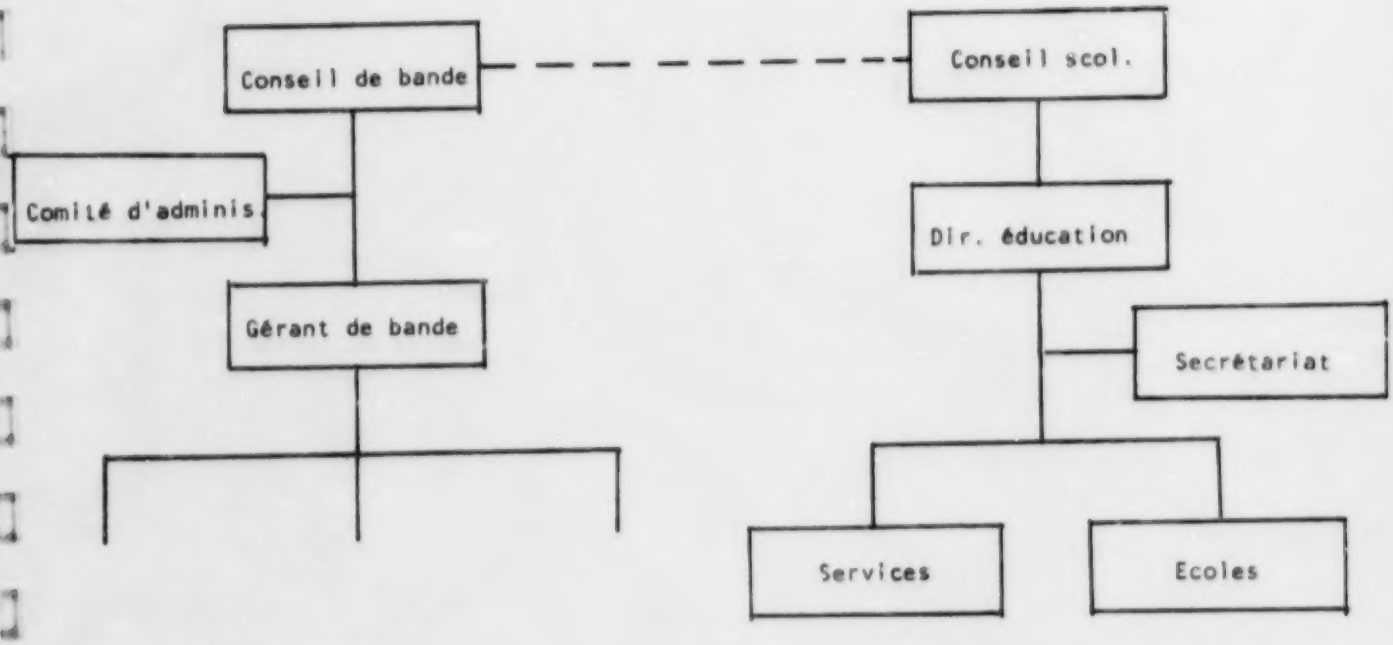


...36

4.3 Alternative III

Le secteur éducation relève d'un Conseil scolaire dont les membres sont nommés par le Conseil de bande.

Représentation schématique III:

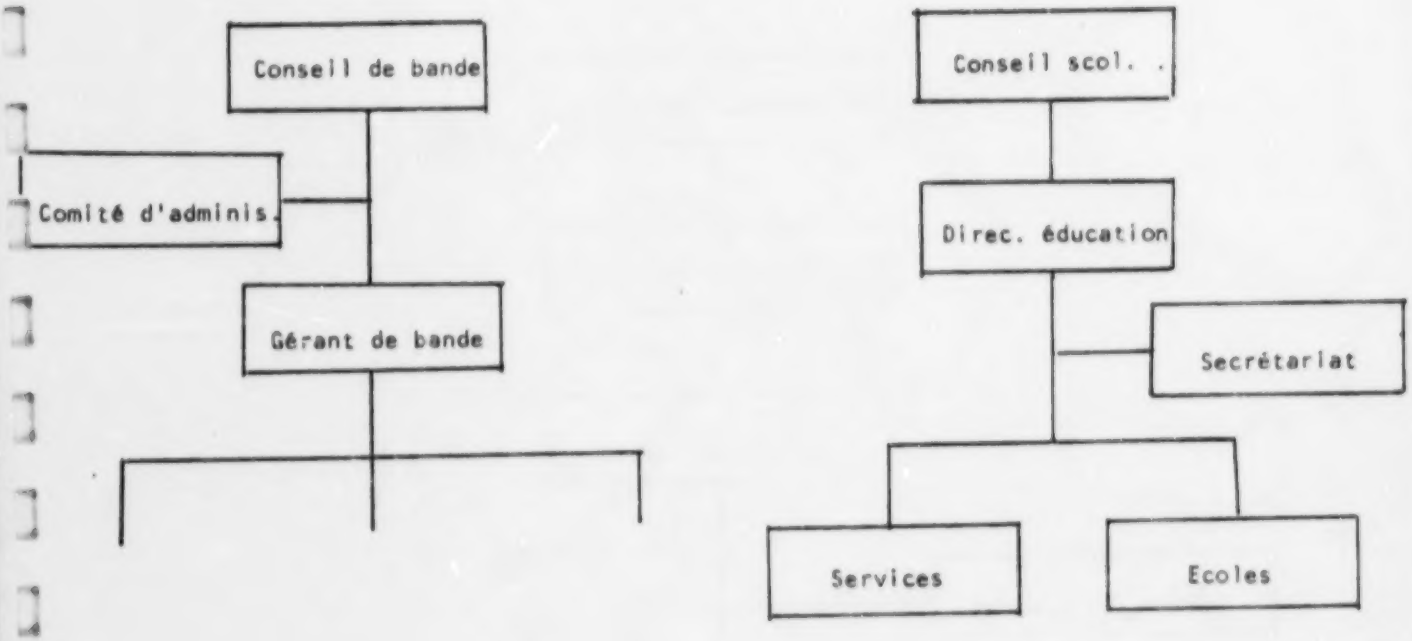


...37

4.4 Alternative IV

Le secteur éducation relève d'un Conseil scolaire dont les membres sont élus par les membres de la bande.

Représentation schématique IV:

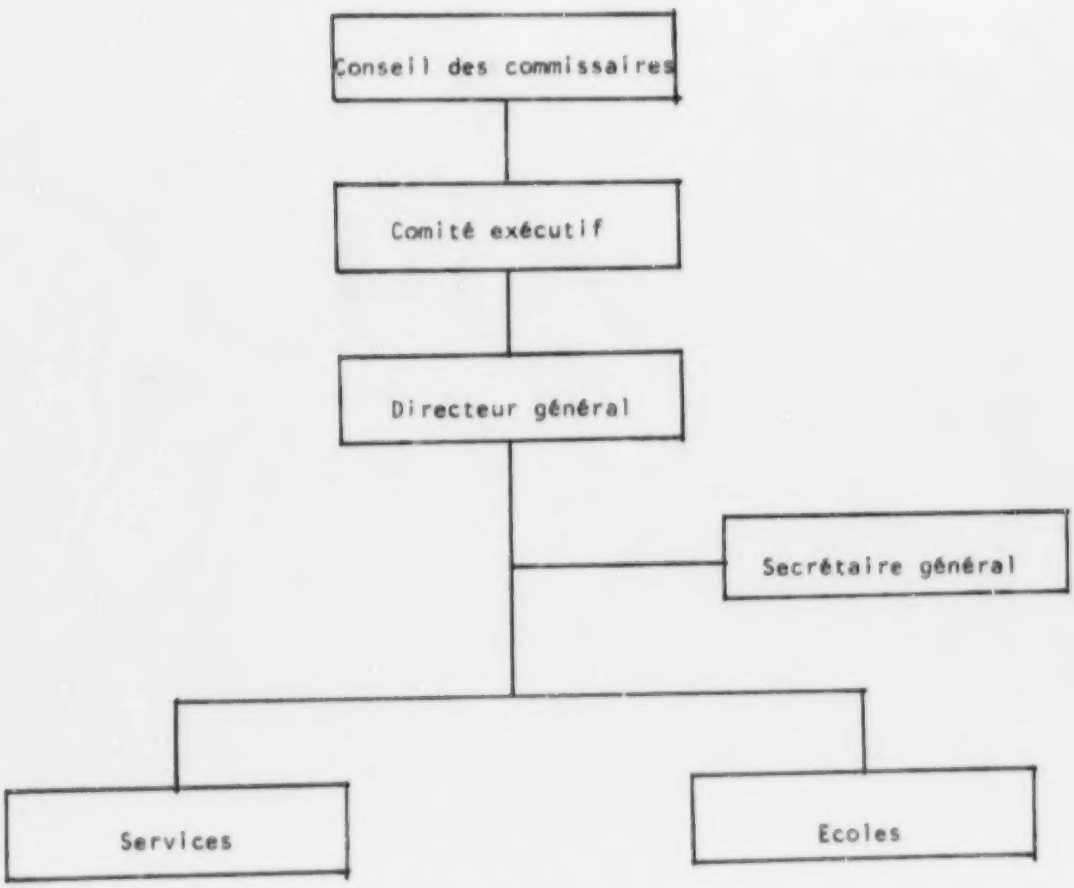


...38

4.5 Alternative V

La création d'une commission scolaire comme organisme décentralisé du MEQ relevant d'un Conseil des Commissaires élus par les membres de la communauté de Betsiamites.

Représentation schématique V:



...39

4.6 Critères de base devant servir au choix d'une alternative

On sait d'ores et déjà que le Conseil de bande arrêtera son choix sur l'alternative I pour diverses raisons. Entre autres, c'est l'option déjà en place qui augmentera en volume avec l'intégration de nouveaux services au sein du secrétariat général du Conseil de bande. Ainsi, l'adaptabilité au changement, due à une nouvelle formule, ne sera pas nécessaire et ne provoquera pas de remous possibles dans la population. On évitera de plus la dispersion des énergies dans un renouveau dont on ne peut prévoir tous les effets. Enfin, il faut noter que le Conseil de bande privilégie une démarche prudente dans la mise en place de ces processus.

Dans l'optique d'une démarche lente mais sûre, il est nécessaire d'analyser certains critères qui permettront au Conseil de bande de renforcer le pourquoi de son choix tout en ayant une base qui lui permette d'encadrer d'éventuels changements s'il le juge à propos.

4.6.1 Les traditions politiques de la communauté

L'organe politique officiel d'une bande indienne c'est le Conseil de bande. Ce fait est reconnu dans la Loi sur les Indiens. Il est aussi clairement défini par le MAI (9) que c'est le Conseil de bande, après consultation, qui est responsable, au nom de la bande, de la prise en charge en matière d'éducation.

...40

---

9. GOUVERNEMENT DU CANADA - Ministère des Affaires indiennes, circulaire E-3, section B, paragraphes 2.1 et 2.4.

Il est possible en vertu de la circulaire E-4 que le Conseil de bande autorise la création d'un comité scolaire "pour administrer les programmes d'éducation ou pour fournir des conseils en la matière". Il n'en reste pas moins qu'il s'engage à administrer, directement ou par délégation, les affaires de l'éducation selon les conditions agréées lors de la conclusion d'une entente à cet effet avec le MAI.

En conséquence, le Conseil de bande a donc la responsabilité de la prise en charge. Il peut déléguer en totalité ou en partie ses responsabilités, mais ne peut s'en départir au profit d'un conseil d'éducation indépendant. Donc les alternatives IV et V ne seraient possibles que si le MAI modifiait ses directives.

4.6.2 Renforcement des organismes existants

Les Montagnais de Betsiamites, selon un ensemble de décisions politiques dans le sens du déplacement du pouvoir de décision de façon à le ramener au sein de la population de la réserve, ont voulu rapprocher l'administration du domaine scolaire des usagers. Cet ensemble de décisions politiques s'est étalé sur un continuum selon lequel ils ont d'abord pris en charge certains programmes, puis partagé l'apprentissage de la gestion, passé par le comité de gestion pour finalement gérer par le Conseil de bande un programme d'éducation où il ne reste qu'à finaliser le rapatriement du personnel pour s'assurer une prise en charge totale.

...41

Dans un document de travail du Conseil de bande de Betsiamites intitulé: "Intégration des services pédagogiques et du personnel dans le processus de prise en charge de l'éducation", il est fait mention d'une démarche "prudente" et il est cité... A cet égard (de la prise en charge), la bande entend favoriser une approche prudente... Plus loin, il est écrit: "Cette prudence ne remet pas pour autant le plan de travail et l'échéance prévue"... On retrouve aussi dans "Projet d'organisation et de réalisation du processus de prise en charge des services éducatifs et culturels" du Conseil Attiquamèque-montagnais (CAM) septembre 1980 - cet esprit de prudence dans le développement et la prise en charge. Or, on peut déduire qu'il est dans l'intention du Conseil de bande de renforcer les mécanismes administratifs en place plutôt que d'en créer de nouveaux pour réaliser la prise en charge de nouveaux programmes d'éducation. En conséquence, les alternatives I et II, sous l'autorité directe du Conseil de bande semblent mieux répondre à cet état d'esprit.

4.6.3 Intégration du secteur éducation dans la structure administrative du Conseil de bande

La prise en charge du personnel enseignant s'avèrera, pour le Conseil de bande, une tâche qui aura pour effet:

- de doubler ses effectifs,

- de presque tripler sa masse salariale,

...42

- d'administrer des conditions de travail d'un niveau plus complexe,

- de gérer un groupe de professionnels en continuel perfectionnement,

- d'administrer une activité complexe et fortement sollicitée par le changement,

- de définir les orientations de l'école ou du moins d'en assumer la responsabilité devant les électeurs.

La réalisation de ces diverses fonctions implique une organisation qui puisse satisfaire les besoins du secteur éducation tout en maintenant des services comparables aux autres secteurs de la structure.

Il y a donc lieu de penser à une formule d'organisation qui, d'une part, permettra d'éviter les situations de privilèges à un secteur ou à un ensemble de secteurs tout en étant en mesure de fournir équitablement les services requis. D'autre part, dans un contexte de restrictions budgétaires, l'originalité consiste davantage à faire place à l'efficience d'un service plutôt qu'à la création d'un nouveau service parallèle et ce surtout dans les petites organisations.

...43

Pour éviter ces problèmes ou tenter de les minimiser, il convient du choix d'une option qui suscitera le moins de changements tant complexes que quantitatifs, malgré que toutes les alternatives, de par la nature même du service à dispenser et leurs effectifs, introduiront à des degrés divers leurs difficultés. Si aucune alternative ne se disqualifie devant ce critère, le projet V, pour des raisons évidentes, n'est pas concerné. Les alternatives III et IV exigeraient soit le partage des services du Conseil de bande avec les implications déjà invoquées ou l'organisation de services parallèles qui entraîneraient des coûts supplémentaires.

Quant à l'option II, il y aurait un risque que les ressources affectées aux services puissent privilégier le secteur éducation aux dépends des autres secteurs ou vice versa. Cette situation entraînerait deux possibilités à éviter: Que la situation de conflit perdure avec les effets néfastes que cela comporte ou encore que le Conseil de bande soit amené dans une situation d'arbitrage où sa décision, même très juste, aurait pour conséquence de déplaire nécessairement à l'une des deux parties.

Il semble donc que l'option I privilégiée par le Conseil de bande se justifie comme l'alternative à retenir sous ce critère.

...44

CHAPITRE V

"DESIGN" DE L'ORGANISATION

CHAPITRE V

"DESIGN" DE L'ORGANISATION

Renforcer le choix du Conseil de bande quant à l'alternative I fut l'objectif poursuivi à travers le chapitre IV. Dans le présent chapitre, il sera proposé un cadre d'organisation dans le but de rendre opérationnelle l'alternative retenue.

5.1 Description des emplois

Dans le chapitre III, sous "Etude de la tâche", il est relaté l'ensemble des activités que le secteur éducation devra produire pour satisfaire les besoins d'éducation de la communauté. Pour ce faire, une organisation doit se doter des personnes à qui elle demande de faire des choses pour soutenir l'effort de production. Ces choses à faire sont habituellement colligées dans un document appelé "Description de poste". Pour les besoins de cette étude, on retrouvera en annexe, les descriptions de poste du secteur éducation qui apparaissent à l'organigramme.

Nous recommandons au Conseil de bande de réviser annuellement les descriptions de poste afin que ses employés offrent des services toujours plus adéquats à la clientèle scolaire.

...45

5.2 Organigramme

Pour être connues et comprises par tous les membres de l'organisation, les fonctions et les relations entre les paliers et les niveaux de la structure sont représentées graphiquement par un organigramme. Il est la photographie de la structure de l'organisation. Il permet à chaque individu de savoir ce qu'il a à faire, à qui il doit s'adresser et comment il doit transmettre les informations et les ordres. L'organigramme précise la place et la fonction de chacun. Malgré ces avantages, l'organigramme comporte des inconvénients s'il tend à rendre rigide la structure de l'organisation en maintenant des organes et des liaisons inefficaces ou tout au moins non rentables. Pour pallier ces carences, il faut que la structure de l'organisation conserve une très grande souplesse et soit en permanence adaptable.

L'organigramme qui est présenté au tableau V (page 46) est le résultat des besoins actuels de l'organisation. Puisque l'organigramme doit être souple et adaptable, il est donc recommandé qu'il soit révisé de manière à représenter la "structure spontanée de l'organisation". (10)

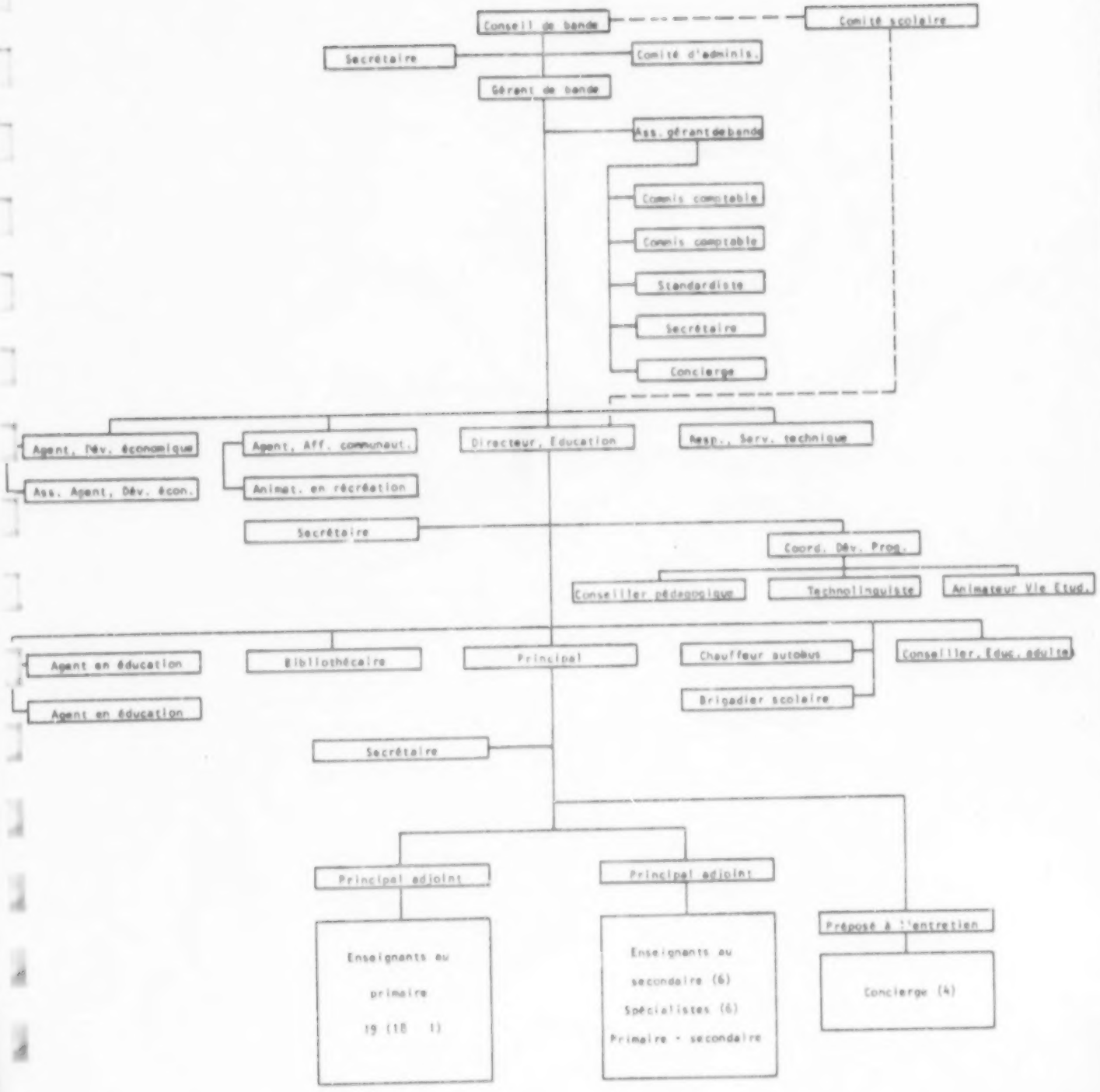
...46

---

10. M. Crener et B. Monteil, Principes de Management, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1971, page 308.

TABLEAU V

ORGANIGRAMME - CONSEIL DE BANDE DE BETSIAMITES



5.3 Plan d'effectifs

Un plan d'effectifs est une démarche selon laquelle une organisation prévoit le nombre et la qualité des ressources humaines en temps voulu et à la bonne place pour satisfaire ses objectifs de même que ceux des individus qui la composent.

Pour les besoins de l'organisation de Betsiamites, on retrouvera une proposition de plan d'effectifs pour une période de trois ans. Nous recommandons d'ailleurs que cette démarche soit reprise chaque année et qu'elle fasse l'objet d'un plan triennal. Elle facilitera entre autres le processus de dotation, l'exercice des prévisions budgétaires et la planification du développement des ressources humaines.

Pour déterminer les effectifs du secteur éducation, on recommande en premier lieu de fixer le nombre d'enseignants en fonction du nombre de groupes d'élèves prévu pour l'inscription de septembre de même qu'en fonction du nombre de périodes et/ou de minutes d'enseignement à attribuer à un enseignant, c'est-à-dire en fonction de la charge de travail des enseignants. Dans un second temps, on déterminera le nombre et la qualité des postes à être affectés aux autres services en fonction des activités éducatives, complémentaires et de gestion à être produites pour assurer un service de qualité à la clientèle.

...48

CRITERE I - Formation des groupes

Pré-scolaire - Un demi (½) enseignant par quinze (15) élèves sans dépasser dix-huit (18) en pré-maternelle et un demi (½) enseignant pour dix-huit (18) élèves sans dépasser vingt (20) élèves en maternelle.

Primaire
- 1er cycle - Un (1) enseignant pour vingt (20) élèves sans excéder vingt-deux (22) élèves.
- 2e cycle - Un (1) enseignant pour vingt-trois (23) élèves sans excéder vingt-cinq(25) élèves.

Secondaire - Un (1) enseignant pour vingt-sept (27) élèves sans excéder trente (30) élèves.

CRITERE II - Nombre de minutes d'enseignement au primaire. Nombre de période d'enseignement au secondaire. Au primaire, l'enseignement n'est pas tenu de participer à plus de 1260 minutes d'enseignement. Au secondaire, la charge de travail d'un enseignant est de vingt (20) périodes d'enseignement de cinquante (50) minutes sur cinq (5) jours.

CRITERE III - Ajouter un (1) enseignant pour chaque groupe de douze (12) enseignants.* Mesure pour permettre une marge de manœuvre non-contraignante à l'organisation scolaire interne. Ne crée pas d'affectation spécifique et ne peut donc être négociable.

* On retrouve cette clause dans la convention collective des enseignants du Québec (8-9.01, C, p. 130)

...49

Le tableau VI (page 50) est un exemple réaliste de la situation qui pourra se présenter à l'école institutionnelle de Betsiamites en septembre 1981. Il y a lieu d'ajouter, chaque année, les données relatives aux critères choisis ou encore de déterminer d'autres bases de calcul qui conviendraient mieux à la situation d'alors.

Le tableau VII (page 51) représente le plan d'effectifs pour les années 1981-82, 1982-83 et 1983-84. En 1983-84, on devrait ajouter un groupe d'élèves au primaire et rapatrier les niveaux secondaire IV et secondaire V à cause de la construction d'une école secondaire sur la réserve.

5.4 Systèmes de planification et de contrôle

Les administrateurs organisent, encadrent, dirigent et contrôlent pour assurer la poursuite des objectifs conformément aux plans. Ils doivent donc se donner des mécanismes de planification et de contrôle pour savoir où ils vont, comment ils y vont, qui fera quoi et quand et pour s'assurer des moyens qui leur permettront de mesurer les résultats obtenus selon les plans.

Le MAI a publié, à ce jour, trois politiques du domaine de la planification. Il s'agit des politiques de planification de la gestion, de la gestion du personnel et des biens matériels du Ministère. Les politiques de contrôle de la gestion et de planification financière

...50

TABLEAU VI

DETERMINATION DU NOMBRE D'ENSEIGNANTS

Clientèle scolaire prévue en septembre 1981 - 540 élèves

Niveau	Clientèle	# de groupes	Minutes/périodes	# d'enseignants
Pré-scolaire - 4 ans	52	3 groupes		1.5
5 ans	58	3 groupes		1.5
Primaire - 1er cycle	168	8 groupes	20460 m/1260	16.24
2e cycle	150	7 groupes		
Secondaire I	39	2 groupes		
II	37	2 groupes	180 périodes/20	9
III	36	2 groupes		
Dénombrement flottant		1 groupe	1200 m	1
				29.24
Groupe de 12 enseignants			29.24/12	2
Nombre total d'enseignants				31

TABLEAU VII PLAN TRIENNAL D'EFFECTIFS

Postes	1981-82	1982-83	1983-84
Directeur éducation	1	1	1
Secrétaire de direction	1	1	1
Coordonnateur, dév-prog.	1	1	1
Technolinguiste	1	1	1
Conseiller pédagogique	1	1	1
Annimateur, vie étudiante	1	1	1
Conseiller à l'éducation des adultes	1	1	1
Agent en éducation	2	2	2
Bibliothécaire	1	1	1
Principal d'école	1	1	1
Principal-adjoint	2	2	2
Secrétaire d'école	1	1	2
Enseignant	31	31	35
Commis	1	1	1
Préposé à l'entretien	1	1	1
Concierge	4	4	5
Chauffeur d'autobus	1	1	1
Brigadier scolaire	1	1	1
	53	53	59

...52

ne sont pas encore publiées de même que la politique d'évaluation est non encore rédigée (11). On a compensé l'absence de politiques en matière de prise en charge par des "Directives" concernant la décentralisation des programmes aux bandes indiennes. Le Conseil de bande devra donc se référer à ces directives que l'on doit considérer comme des guides de soutien à la gestion.

Les modes de planification et de contrôle du directeur de l'éducation à Betsiamites devraient convenir au contexte actuel d'une nouvelle petite organisation. Ils devraient être simples, facilement applicables et restreints en nombre. Avant de suggérer des modes de faire, il serait important de distinguer entre prévision et planification. Est prévoyant celui qui recherche les problèmes ou les situations favorables qui peuvent surgir dans l'avenir tandis que les plans sont des lignes d'action prédéterminées. Ces deux concepts sont intimement liés.

La gestion par objectifs, c'est un processus cyclique de gestion qui repose sur les concepts suivants:

Formulation des objectifs

Elaboration de plans d'actions

Exécution et contrôle

...53

---

11. Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, Direction des méthodes de gestion, Guide ministériel de gestion (Volume 1), janvier 1980, p. 3 et 4

La formulation des objectifs précise d'une façon spécifique les résultats que l'on veut atteindre au niveau de l'organisation. Ces objectifs doivent être définis en des termes quantifiables, réalistes et fixés dans le temps.

L'élaboration des plans d'action identifie les moyens que l'on privilégie pour atteindre l'objectif, identifie les ressources nécessaires s'il y a lieu et présente les échéances à respecter. En fait, le plan d'action détermine le mode d'utilisation des ressources, précise le travail à effectuer et identifie les personnes responsables de façon à faciliter le contrôle lors de l'exécution.

L'exécution amène le gestionnaire à passer à l'action et à diriger son personnel conformément aux différents plans d'action établis. Cette étape suppose un nouveau mode de fonctionnement où la qualité du travail sera jugée davantage à partir du degré d'atteinte des objectifs. Enfin, le contrôle est un processus continuel de rétroaction qui permet, d'une part, de vérifier si tout se déroule tel que prévu et, d'autre part, d'apporter les réajustements nécessaires.

Malgré que la gestion par objectifs soit un processus connu et employé par plusieurs organismes, il est recommandé au Conseil de bande, s'il veut le mettre en place, d'organiser une session de perfectionnement pour ses employés qui seraient impliqués dans cette démarche.

...54

Dans l'organisation du Conseil de bande, le principal d'école est un cadre de troisième niveau sous le directeur de l'éducation qui est supervisé par le gérant de bande. A ce titre et ayant la responsabilité de près de quarante (40) personnes, il doit opérer dans un cadre où la planification et le contrôle sont des activités importantes. D'ailleurs, dans une étude commandée par la Fédération des principaux du Québec (mars 1977) et intitulée "Le rôle du principal d'école au Québec", l'auteur Paul Laurin étudie les cinq (5) fonctions du principal sous les volets de la planification, de la direction et du contrôle.

Le principal d'école est responsable de l'établissement du calendrier scolaire. Cette activité de planification doit se faire avec la participation des enseignants. Dans certaines écoles, d'autres intervenants comme les professionnels non-enseignants et les parents y collaborent. Selon les règlements du ministère de l'Education du Québec, une année scolaire doit prévoir au moins cent quatre-vingts (180) jours de classe, c'est-à-dire de présence des élèves à l'école en plus d'un maximum de vingt journées consacrées à des activités de planification et d'évaluation. Ce rapport 180/20 pourrait théoriquement s'établir à 200/0 ce qui permet une certaine lattitude compte tenu des besoins particuliers de chacune des écoles.

Lors de ces journées, on pourrait, à titre d'exemple, préparer l'organisation de la prochaine année scolaire en avril ou en mai.

...55

Après chaque étape, habituellement trois ou quatre par année, des journées seraient réservées aux rencontres avec les parents, à l'évaluation de l'étape passée et à une dernière mise au point de l'étape à venir.

Dans une école ou des changements majeurs doivent se produire, comme l'introduction de l'enseignement par objectifs, on aurait tout avantage à employer les journées de planification et d'évaluation pour sensibiliser les enseignants et les faire participer à ce nouveau mode de faire. Dans un tel cas, on suppose une forte implication des conseillers pédagogiques.

On recommande donc pour l'école de Betsiamites un calendrier scolaire dont le rapport journées de classe , journées de planification et d'évaluation se rapprocherait le plus possible du rapport 180/20 dans le but d'impliquer le plus possible le personnel dans la vie de l'école.

5.5 Délégation du pouvoir de décision

Pour bien comprendre l'implication du concept "délégation", il faut le considérer dans le sens d'un mandat. Déléguer (12), c'est l'action d'assigner à chaque individu une part du travail total avec le pouvoir nécessaire pour l'accomplir et de déterminer son degré de dépendance envers son supérieur immédiat.

...56

---

12. M. Créner et B. Monteil, Montréal, op. cit., p. 333

La délégation à un subordonné implique de la part du supérieur un processus selon lequel il assigne des tâches à exécuter en attribuant le pouvoir nécessaire pour exécuter ces tâches et en créant une obligation en rendant le subordonné responsable de l'exécution de la tâche. Le supérieur doit enfin vérifier les résultats obtenus selon un système de contrôle et d'évaluation.

Le tableau VIII (pages 57 à 60) intitulé "Tableau de délégation de pouvoirs" fait état des pouvoirs respectifs des principaux-adjoints, du principal, du directeur de l'éducation, du gérant de bande et du Conseil de bande dans les domaines du Personnel, des Budgets et de la Négociation.

5.6 Mécanismes de liaison

Dans son volume, "The Structuring of Organisations", Mintzberg (13) mentionne, que tout récemment, les organisations ont développé tout un ensemble de mécanismes pour encourager et améliorer les relations entre les individus et que ces mécanismes peuvent être incorporés à la structure formelle de l'organisation. Il mentionne de plus que ces mécanismes représentent le développement le plus important dans le "design" des organisations depuis l'établissement des systèmes de planification et de contrôle.

...57

13. Henry Mintzberg, The Structuring of Organisations, Inglewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979. page 161.

TABLEAU VIII

TABLEAU DE DELEGATION DE POUVOIRS

Nature des opérations	Principal adjoint	Principal	Directeur éducation	Gérant de Bande	Conseil de Bande
A) Personnel					
1) Personnel permanent					
Planification des effectifs			Recommande	Vérifie avec le plan d'ensemble	Entérine
Recrutement et sélection (enseignants)			Entérine recommandation du comité de sélection		
Recrutement et sélection (autre personnel éducation)				Entérine recommandation du comité de sélection	
Evaluation	Tous ceux qui dépendent de lui	Tous ceux qui dépendent de lui	Tous ceux qui dépendent de lui	Tous ceux qui dépendent de lui	Tous ceux qui dépendent de lui
Promotion				Entérine recommandation selon politiques	
Renvoi			Recommande	Analyse selon politiques	Sanctionne

TABLEAU VIII (Suite)

Nature des opérations	Principal adjoint	Principal	Directeur éducation	Gérant de Bande	Conseil de Bande
2) Personnel suppléant (enseignant)					
Recrutement					
i) Moins de trois mois	Tout *				
ii) De trois à six mois		Tout			
iii) Plus de six mois			Entérine recommandation du comité de sélection		
3) Personnel à contrat			Négocie conditions et recommande contrat	Entérine selon les politiques	
4) Publicité pour demande de personnel			Autorise jusqu'à $ 300.00	Autorise jusqu'à $ 600.00	Autorise au delà de $ 600.00

* Recrute, fixe conditions d'emploi selon politiques et renvoi s'il y a lieu.

TABLEAU VIII (Suite)

	Principal adjoint	Principal	Directeur éducation	Gérant de Bande	Conseil de Bande
B) Budget					
1) Entente de contribution avec M.A.I.			Négocie budgets d'exploitation et d'immobilisation		Entérine
2) Répartition du budget		Répartit budget pour matériel didactique	Répartit selon plan de dépenses		
3) Autorisation dépenses d'exploitation		Approuve réquisition pour matériel didactique	Autorise toutes les autres dépenses		
4) Paiement des factures			Recommande	Assistant-gérant autorise paiement selon politique	
5) Frais de déménagement			Autorise selon politique		

09...

TABLEAU VIII (Suite)

Nature des opérations	Principal adjoint	Principal	Directeur éducation	Gérant de Bande	Conseil de Bande
6) Dépenses de voyage		Autorise jusqu'à $ 35.00 par voyage selon politique	Autorise jusqu'à $ 300.00 par voyage selon politique	Autorise jusqu'à $ 600.00 par voyage selon politique	Autorise au delà de $ 600.00
7) Perfectionnement		Principal recommande pour son personnel. Coordonnateur en développement de programmes recommande pour son personnel	Autorise pour tout le personnel selon politique		
C) Négociation					
Ententes de services			Négocie		Ratifie

On sait que les autorités de Betsiamites veulent que leur école soit officiellement reconnue par le ministère de l'Education comme une école privée. Il serait donc plus que souhaitable qu'on crée un Comité de parents selon la Loi 27 de 1971 avec les amendements de la Loi 71. Par la Loi 71, l'école se voit donner un statut qui commande une participation, de manière ordonnée, à l'éducation des élèves et à leurs activités diverses. Cette concertation nécessite la collaboration des enseignants, des parents, du personnel du secteur éducation et des élèves eux-mêmes sous l'autorité du principal de l'école.

Chaque année, avant le début de l'année scolaire, le Comité de parents doit déterminer parmi les objets qui lui sont soumis, ceux sur lesquels il doit être consulté. Par la suite, il établit son calendrier de travail et soumet ses recommandations au Conseil de bande. Si le Conseil approuve une recommandation, il voit à ce que le directeur de l'éducation l'implante selon les modalités qui conviennent le mieux à la situation existante.

Sans recourir à la prolifération des comités, il y a lieu d'examiner la possibilité de la création d'un Comité de gestion à l'éducation. Ce comité serait composé du directeur de l'éducation, du coordonnateur du développement de programmes, du principal et des principaux-adjoints. A la demande de ces membres, d'autres personnes pourraient être invitées à siéger à cette table de gestion à titre d'experts ou de consultants.

...62

Ce comité aurait pour fonction: 1) d'administrer les activités du secteur éducation dans l'intérêt de ses clientèles; 2) de déterminer les objectifs du secteur selon les besoins et les nécessités de ses clientèles; 3) de contrôler les programmes et d'en évaluer les résultats.

On devra toujours remettre en question l'opportunité et la rentabilité des mécanismes ou des comités de l'organisation, c'est-à-dire voir si les avantages compensent pour les coûts.

5.7 Politiques d'emploi

Sous cette rubrique, on traitera des conditions générales de travail que le Conseil de bande aurait avantage à offrir à ses employés dans le cadre particulier de la prise en charge du secteur éducation en tenant compte du milieu géographique de la Côte Nord. Dans un deuxième temps, on retrouvera des recommandations relatives au développement du personnel qui oeuvre dans une organisation amérindienne de services éducatifs.

Le problème de la détermination des conditions de travail doit être posé dans le contexte particulier de la réserve. Lors de la prise en charge du secteur éducation, un nombre important d'employés seront recrutés parmi le personnel actuellement à l'emploi du ministère des Affaires indiennes. Ceux-ci sont régis par des conditions de travail

qu'ils considèrent raisonnables et ils demanderont leur maintien au Conseil de bande dès qu'il sera question de transfert chez le nouvel employeur.

Ces employés se sont engagés dans une carrière au sein de la Fonction publique fédérale et, lors du transfert des pouvoirs, il leur sera offert deux autres opportunités: une relocalisation dans la Fonction publique ou la possibilité d'oeuvrer dans des commissions scolaires avoisinantes. Est-il nécessaire de mentionner que l'axe Forestville, Hauterive, Baie-Comeau offre encore des débouchés intéressants aux enseignants des écoles indiennes à des conditions très avantageuses?

La nécessité pour le Conseil de bande d'harmoniser la prise en charge de façon à assurer une certaine continuité des services implique qu'un noyau important de ces employés devrait accepter de changer d'employeur pour rester aux postes qu'ils détenaient auparavant. Il est donc essentiel, pour les intéresser à continuer à Betsiamites, que les conditions de travail soient suffisamment attrayantes. De plus, il faudra que le nouvel employeur puisse offrir certaines garanties quant à la continuation d'application de ces conditions de travail dans un cadre de sécurité d'emploi. Il ne s'agit pas pour autant d'offrir le même régime de conditions d'emploi, mais des équivalences qui auront un effet d'attraction pour convaincre les employés à demeurer en poste.

...64

Dans les années qui suivront la prise en charge, le Conseil de bande devra continuer à offrir des conditions de travail concurrentielles aux milieux avoisinants, s'il veut s'assurer des ressources compétentes. Par contre, on ne voit pas comment le ministère des Affaires indiennes financerait des conditions de travail supérieures à celles qu'il offre à ses employés. Cependant, puisque le MAI favorise, par ses politiques, les prises en charge, il se doit de fournir l'appui financier nécessaire aux Amérindiens pour qu'ils puissent se donner des organisations offrant des conditions d'emploi équivalentes afin de ne pas être concurrencé par un énorme employeur qu'est le gouvernement fédéral.

Il est donc essentiel, à la lumière de ce qui précède, que le Conseil de bande se donne des conditions d'emploi dont les éléments importants pourraient être les suivants:

- Congés:
    - Congés fériés;
    - Congés de maladie;
    - Congés spéciaux;
    - Congés de maternité (paternité);
    - Congés d'éducation.
- Rémunération.
- Horaires de travail et charge de travail pour les enseignants.
- Perfectionnement.

...65

- Vacances.
- Assurances.
- Régime de retraite.
- Hygiène et sécurité.
- Sécurité d'emploi.

Le dernier point qui sera examiné dans ce travail est celui de la formation et de l'endoctrinement. Distinguons d'abord ce qu'est la formation. C'est un processus d'acquisition de connaissances et d'habiletés qui s'étend sur une période généralement longue précédant l'entrée sur le marché du travail et qui se déroule en institution (ex.: l'université).

Le Conseil de bande aurait tout intérêt à recruter, le plus possible, des personnes qui possèdent un diplôme de premier cycle en éducation ou qui ont un désir ferme de parfaire leur formation. Qu'on pense à la variété d'activités reliées à la tâche d'enseignant, aux réponses qu'on attendra d'un conseiller ou aux alternatives qu'il devra analyser, aux conseils et aux recommandations venant d'un responsable d'une activité professionnelle. Et qu'on s'arrête sur la qualité des services professionnels à dispenser dans un contexte éducationnel en perpétuelle mutation.

Le caractère culturel particulier dans lequel devront oeuvrer les enseignants dans les écoles de Betsiamites doit faire l'objet d'une

...66

attention spéciale de la part de l'organisation. En effet, les parents recherchent pour leurs enfants une éducation qui valorisera leur appartenance à la race indienne de même qu'une formation qui leur permettra de s'épanouir dans la société moderne. Dès lors, faudra-t-il que l'enseignant soit plus que sensibilisé à la poursuite de ces objectifs, et qu'il adopte des comportements par lesquels il pourra authentiquement poursuivre ces objectifs. Pour ce faire, il incombe aux autorités de mettre l'accent sur l'endoctrinement. Et l'un des projets à réaliser par l'école et qui devrait satisfaire à l'accomplissement du processus d'endoctrinement, c'est le projet éducatif. (1) "En résumé, le projet éducatif constitue une démarche dynamique par laquelle une école, grâce à la volonté concertée des parents, des élèves, de la direction et du personnel, entreprend la mise en oeuvre d'un plan général d'action... Aucun modèle unique ne saurait lui être imposé, puisque la responsabilité d'un développement autonome est propre à chaque milieu."

Les personnes qui auront un rôle d'endoctrinement à Betsiamites sont surtout le coordonnateur de développement des programmes et ses conseillers.

Il est donc recommandé au Conseil de bande d'avoir une préoccupation pour les interventions d'endoctrinement dans la poursuite des objectifs

---

1. Gouvernement du Québec, Ministère de l'Education, l'Ecole québécoise, énoncé de politique et plan d'action, Editeur officiel du Québec, 1979, p. 35

...67

éducationnels dans le contexte culturel amérindien. C'est un processus par lequel l'organisation "sensibilise" ses employés à ses objectifs et à ses valeurs. Pour réaliser ce processus, l'organisation doit impliquer son personnel dans l'implantation de nouveaux projets.

5.8 Les politiques administratives

Sous le vocable de "politiques administratives" nous entendons traiter des "routines" administratives ou des procédures particulières du secteur éducation de Betsiamites. On dit d'une politique que c'est un cadre général pour l'action. Elle fournit un guide aux décisions des subordonnés.

Pour qu'une politique soit suivie par le personnel de l'organisation, il faut qu'elle possède certaines qualités:

- être reliée à un objectif de l'organisation;
- être expliquée à ceux qui auront à l'appliquer;
- être écrite;
- être réaliste;
- être bien comprise par le personnel qu'elle affecte.

Dans le contexte qui nous intéresse, on pourrait retrouver des politiques administratives affectant divers champs d'activités comme l'organisation de l'enseignement et d'autres reliées à des opérations plus

...68

particulières comme les voyages. Sans le faire d'une manière exhaustive, on fournira une liste des domaines auxquels peuvent s'appliquer des politiques administratives:

- Organisation de l'enseignement;
- Perfectionnement du personnel;
- Comportement à l'école;
- Absences des élèves;
- Congés de maladie;
- Voyages;
- Déménagement;
- Evaluation du personnel;
- Recrutement et sélection du personnel;
- Achats;
- Aide financière aux étudiants;
- Heures de travail flexibles.

Les employés du secteur éducation qui seront intégrés à l'organisation du Conseil de bande, lors de la prise en charge, seront soumis aux procédures qui s'appliquent actuellement. Compte tenu du caractère de la tâche des enseignants, on suggère de revoir certaines procédures déjà en place et de les modifier, s'il y a lieu, pour éviter un cadre inutilement contraignant qui pourrait être la cause d'insatisfactions.

...69

On suggère aussi que la direction de l'école, de concert avec les enseignants, initie l'idée de doter l'école d'une politique touchant la vie dans l'école. Pour que cette politique soit viable, il faudra que l'équipe école tienne compte de l'élément culturel particulier des élèves montagnais de Betsiamites.

...70

CONCLUSION ET

SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

CONCLUSION

Cette étude s'est d'abord voulue, pour le Conseil de bande et les administrateurs de l'éducation, une aide, un complément, un moyen pour faciliter leur cheminement dans la mise en place d'outils pour la gestion de l'éducation. De façon plus spécifique, cette démarche a été présentée en vue de renforcer la décision du Conseil de bande vis-à-vis l'option qu'il privilégiait tout en lui fournissant l'occasion d'une réflexion sur d'autres possibilités d'organiser éventuellement les services éducatifs.

Il serait souhaitable que d'autres études soient entreprises sur des problèmes qui seront rencontrés, afin que soient élaborés en concertation des modèles permettant aux Autochtones une plus grande autonomie.

...71

RECOMMANDATIONS

Recommandation I

- Considérant les raisons qui justifient l'option retenue,
- Considérant le cadre organisationnel développé autour de cette option,

NOUS RECOMMANDONS AU CONSEIL DE BANDE DE BETSIAMITES D'IMPLANTER DANS LES MEILLEURS DÉLAIS LE PLAN D'ORGANISATION PROPOSÉ DANS CE TRAVAIL ET AINSI FINALISER LA PRISE EN CHARGE DES SERVICES ÉDUCATIFS ET CRÉER L'ÉCOLE DE BANDE DE BETSIAMITES.

Recommandation II

- Considérant que les descriptions de poste annexées à ce travail reflètent fidèlement les tâches à accomplir,

NOUS RECOMMANDONS AU CONSEIL DE BANDE QU'IL REVOIT SES DESCRIPTIONS DE TACHES ACTUELLES EN FONCTION DE CELLES PROPOSÉES DANS CE TRAVAIL AFIN QU'ELLES SOIENT MODIFIÉES DE MANIÈRE A RÉPONDRE PLUS ADÉQUATEMENT AUX BESOINS PRÉSENTS DE L'ORGANISATION.

Recommandation III

- Considérant que l'organigramme doit être flexible et adaptable,

...72

- Considérant qu'il doit représenter la structure spontanée de l'organisation,
- Considérant que l'organigramme proposé dans ce travail découle d'une analyse de la situation scolaire de Betsiamites,

NOUS RECOMMANDONS AU CONSEIL DE BANDE L'ADOPTION DE CE SCHÉMA. NOUS LUI SUGGÉRONS DE VOIR A CE QUE TOUTES MODIFICATIONS IMPORTANTES QUI POURRAIENT LUI ETRE PRÉSENTÉES IMPLIQUENT D'ABORD UNE PLUS GRANDE QUALITÉ DES SERVICES A ETRE DISPENSÉS A LA CLIENTÈLE.

Recommandation IV

- Considérant l'évolution constante du domaine de l'éducation,
- Considérant l'effort et la préparation requise au recrutement et à la sélection du personnel compétent,

NOUS RECOMMANDONS AU CONSEIL DE BANDE D'ADOPTER LA DÉMARCHE DE LA PLANIFICATION TRIENNALE DES EFFECTIFS PROPOSÉS DANS CE DOCUMENT.

Recommandation V

- Considérant que les éléments constitutifs d'une organisation doivent continuellement refléter sa situation réelle,
- Considérant qu'une organisation pour être efficace et effective doit opérer avec des mécanismes à jour,

...73

NOUS RECOMMANDONS QUE LE CONSEIL DE BANDE PRENNE EN CONSIDÉRATION LA NÉCESSITÉ DE REVISER PÉRIODIQUEMENT, SELON LES BESOINS, LES DESCRIPTIONS DE POSTE L'ORGANIGRAMME ET LE PLAN DES EFFECTIFS.

Recommandation VI

- Considérant que les employés doivent être informés des changements qui les touchent,
- Considérant qu'il est du ressort d'une organisation d'influencer le comportement de ses employés dans la mise en œuvre de nouveaux projets,

NOUS RECOMMANDONS AU CONSEIL DE BANDE D'ORGANISER DES SESSIONS DE PERFECTIONNEMENT EN VISANT L'OBJECTIF D'UNE MODIFICATION DE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYÉ FACE AU CHANGEMENT A INTRODUIRE PLUTOT QUE SIMPLEMENT LE SENSIBILISER AU CHANGEMENT.

Recommandation VII

- Considérant l'importance de la planification et de l'évaluation dans le domaine de l'organisation scolaire,
- Considérant l'importance de l'implication des parents à la chose scolaire,

...74

NOUS RECOMMANDONS QUE L'ÉCOLE FASSE UNE LARGE PLACE DANS LE CALENDRIER SCOLAIRE AUX JOURNÉES DE PLANIFICATION, D'ÉVALUATION ET DE RENCONTRES AVEC LES PARENTS AFIN QUE LES AGENTS DE L'ÉDUCATION PUISSENT S'IMPLIQUER DANS LA VIE DE L'ÉCOLE.

Recommandation VIII

- Considérant que les autorités de Betsiamites veulent que leur organisation scolaire soit reconnue par le ministère de l'Education du Québec,
- Considérant qu'ils favorisent la participation des parents à la vie de l'école,

NOUS RECOMMANDONS LA CRÉATION D'UN COMITÉ DE PARENTS SELON LA LOI 27 DE 1971 AVEC LES AMENDEMENTS DE LA LOI 71 (LOIS DU QUÉBEC).

Recommandation IX

- Considérant que le personnel recherche des conditions d'emploi attrayantes,
- Considérant les difficultés qu'ont les organismes de conserver du personnel compétent,
- Considérant les coûts d'entraînement et de formation du personnel,

...75

NOUS RECOMMANDONS AU CONSEIL DE BANDE D'OFFRIR DES CONDITIONS D'EMPLOI ÉQUIVALENTES A CELLES OFFERTES AUX EMPLOYÉS DES MÊMES SECTEURS D'ACTIVITÉS ENVIRONNANTS AFIN D'OBTENIR ET DE MAINTENIR UN PERSONNEL COMPÉTENT.

... 76

ANNEXES

DESCRIPTIONS DE POSTE

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE: DIRECTEUR DE L'EDUCATION

Nature de la fonction

Sous l'autorité du gérant de bande, le titulaire du poste planifie, coordonne et contrôle les activités éducatives dispensées à la population de Betsiamites.

Attributions caractéristiques

- Supervise le fonctionnement des écoles de niveau primaire et secondaire et s'assure d'un programme d'étude favorisant le développement des élèves de la réserve.
- Dirige les services d'éducation permanente permettant aux adultes d'accroître leur niveau de formation et facilitant leur accès au marché du travail.
- Négocie des ententes de services avec les organismes provinciaux, fédéraux et privés pour faciliter une éducation accessible à tous.
- Dirige le programme des services aux étudiants dispensés par le personnel relevant de son secteur.
- Administre les ressources humaines, financières et matérielles mises à sa disposition pour réaliser les objectifs du programme.
- Agit en concertation avec le milieu pour tout ce qui concerne les orientations de l'éducation sur la réserve.
- Etablit des relations avec les organismes susceptibles de favoriser les services éducatifs à la population de Betsiamites.

Exigences

- Etude universitaire de 1er cycle dans les domaines soit de l'éducation, de la psychologie, de l'orientation ou de l'administration.
- Bonne connaissance du milieu amérindien.
- Aptitudes pour établir des relations efficaces avec les groupes.
- Des qualités reconnues comme gestionnaire alliées à une connaissance exceptionnelle du milieu pourraient compenser en partie pour les études universitaires exigées.

Conditions d'emploi

Selon les politiques d'emploi du Conseil de bande de Betsiamites.

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE: SECRETAIRE DE DIRECTION

Nature de la fonction

Sous l'autorité du directeur de l'éducation, assiste le personnel de direction dans l'exercice de ses tâches.

Attributions caractéristiques

- Effectue le travail de secrétariat pour le directeur et le personnel de direction.
- Dépouille, date et classe le courrier.
- Maintient et contrôle un registre des présences pour tous les employés du secteur éducation.
- S'occupe des arrangements des voyages du personnel de la section.
- Est chargé de la conservation des dossiers "personnel" et "confidentiel" des employés.

Exigences

- Bonne connaissance des procédures et techniques administratives.
- Expérience dans le service de personnel.
- Sténographie et dactylographie.
- Connaissance du montagnais et français impeccable.

Conditions d'emploi

Selon les politiques d'emploi du Conseil de bande.

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE: COORDONNATEUR DU DEVELOPPEMENT DES PROGRAMMES

Nature de la fonction

Sous l'autorité du directeur de l'éducation, planifie, organise et coordonne les activités reliées au développement des programmes; participe aux activités relatives au perfectionnement du personnel du secteur éducation.

Attributions caractéristiques

- Planifie, organise et coordonne le développement des programmes d'enseignement pour qu'ils soient adaptés aux besoins de la clientèle amérindienne.
- Assure l'implantation et la dispensation des services pédagogiques auprès des clientèles des écoles.
- Organise et met en oeuvre un programme de perfectionnement pour les employés du secteur éducation de même que pour les autres employés du Conseil de bande.
- Développe et implante le programme d'amérindiennisation dans les secteurs de la langue et de la culture.
- Participe à la planification et à l'évaluation des ressources requises pour satisfaire les fins du secteur éducation.

Exigences

- Détenir un diplôme universitaire de 1er cycle en éducation, en psychologie, en orientation ou dans un autre domaine connexe.
- Expérience d'au moins deux (2) ans dans le développement de programmes, la recherche ou l'élaboration d'études.
- Aptitude manifeste pour diriger le travail d'équipe.

Conditions d'emploi

Selon les politiques d'emploi du Conseil de bande.

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE: TECHNOLINGUISTE

Nature de la fonction

Sous la supervision du coordonnateur du développement des programmes, le titulaire du poste participe par des travaux de recherche à l'amélioration de la langue montagnaise.

Attributions caractéristiques

- Prépare un programme d'enseignement de la langue montagnaise pour tous les niveaux scolaires.
- Prépare à l'intention des professeurs de langue montagnaise le matériel didactique nécessaire à l'enseignement du montagnais.
- Effectue des recherches dans le domaine de la langue montagnaise en vue de l'amélioration de l'enseignement et de la diffusion de cette discipline.
- Assure un support pédagogique aux enseignants de langue et de culture montagnaise.
- Evalue les méthodes d'enseignement et le matériel employé pour l'enseignement de la langue montagnaise.
- Assure une aide professionnelle pédagogique aux élèves.

Exigences

- Connaissance du montagnais.
- Etudes en linguistique.
- Aptitudes pour le développement et la recherche.
- Facilité pour le travail en équipe.

Conditions d'emploi

Selon les politiques d'emploi du Conseil de bande.

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE: CONSEILLER PEDAGOGIQUE GENERAL

Nature de la fonction

Sous la supervision du coordonnateur du développement des programmes, le titulaire du poste conseille le personnel de direction de l'école et les enseignants dans le cadre des services d'enseignement, de l'animation pédagogique, de l'implantation, le développement et l'évaluation des programmes d'enseignement et de l'organisation scolaire.

Attributions caractéristiques

- Développe des stratégies d'enseignement.
- Participe à l'élaboration et à l'implantation de contenus de programmes scolaires.
- Anime le personnel enseignant dans le cadre général de l'organisation scolaire.
- Conseille le personnel de direction dans le secteur des politiques scolaires.
- Avise le personnel enseignant dans le domaine de la probation des maîtres.

Exigences

- Détenir un diplôme universitaire de 1er cycle ou mieux de second cycle en éducation.
- Expérience de l'enseignement et/ou comme conseiller pédagogique.
- Intérêt manifesté pour l'animation et le travail de groupe.

Conditions d'emploi

Selon les politiques d'emploi du Conseil de bande.

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE: ANIMATEUR, VIE ETUDIANTE

Nature de la fonction

Sous la direction du coordonnateur du développement des programmes, le titulaire a la responsabilité des activités du secteur de vie étudiante.

Attributions caractéristiques

- Conseille la direction de l'école sur l'élaboration et l'implantation de politiques dans le cadre des activités étudiantes et para-scolaires.
- Anime les groupes d'étudiants dans le cadre d'organisation d'activités étudiantes et para-scolaires.
- Analyse avec les enseignants les besoins des élèves dans le cadre des activités de son secteur et propose des plans d'action visant une plus grande intégration de l'étudiant à la vie de l'école.
- Suscite la participation des étudiants dans la mise sur pieds d'activités sportives, récréatives et sociales.

Exigences

- Avoir complété des études universitaires dans un des secteurs connexes à la récréologie et à l'animation.
- Posséder une expérience valable auprès des jeunes dans le domaine de la vie étudiante et/ou de la récréologie.
- Désir d'oeuvrer dans un milieu à développer.

Conditions d'emploi

Selon les politiques d'emploi du Conseil de bande.

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE: CONSEILLER A L'EDUCATION DES ADULTES

Nature de la fonction

Sous l'autorité du directeur de l'éducation, le titulaire est responsable des activités du secteur de l'éducation des adultes.

Attributions caractéristiques

- Conseille le directeur du secteur éducation relativement à l'implantation, au développement, à l'évaluation des programmes d'enseignement, à l'organisation scolaire, à l'utilisation des méthodes, des techniques, de l'équipement et du matériel didactique.

- Assure un support professionnel pédagogique aux enseignants en tenant compte de la structure de l'éducation des adultes à Betsiamites.

- Participe avec l'équipe du secteur de l'éducation, à toute activité de recherche et de développement de programme et de supervision pédagogique.

Exigences

- Posséder un diplôme universitaire de 1er cycle dans un domaine de formation des adultes (andragogie).

- Posséder une expérience de gestion en tant que responsable d'une section de travail.

- Avoir une expérience comme formateur aux adultes et une expérience dans l'encadrement pédagogique.

Conditions d'emploi

Selon les politiques d'emploi du Conseil de bande.

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE: AGENT EN EDUCATION

Nature de la fonction

Sous l'autorité du directeur de l'éducation, le titulaire du poste voit à la mise en oeuvre d'un programme de services aux étudiants.

Attributions caractéristiques

- Participe dans la mise en oeuvre d'un programme de counselling à l'intention des étudiants de tous les niveaux scolaires.
- Assure le fonctionnement des services à la clientèle étudiante hors réserve (logement, aide financière, transport, vêtements, etc.)
- Elabore et met en oeuvre un programme d'activités para-scolaires à l'intention des étudiants en pension.
- Assure la liaison entre les étudiants en pension (hors réserve), les parents et les directions d'écoles provinciales.
- Aide les étudiants dans la recherche d'emploi d'été ou à temps partiel.

Exigences

- Etudes collégiales en Techniques d'aide (éducation, sports et loisirs) ou un domaine connexe.
- Grande facilité de contact avec les jeunes.
- Aptitudes manifestes pour l'organisation d'activités.

Conditions d'emploi

Selon les politiques d'emploi du Conseil de bande.

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE: BIBLIOTHECAIRE

Sommaire de la fonction

Sous la supervision du directeur de l'éducation, le bibliothécaire planifie, organise et coordonne les activités du centre de documentation.

Attributions caractéristiques

- Etudie les systèmes, les règlements et les installations actuelles pour améliorer l'organisation du centre de documentation et mettre sur pied des services requis pour les diverses clientèles de Betsiamites.
- Rédige et met en vigueur une politique d'acquisition du matériel.
- Catalogue et classifie les documents reçus au Centre.
- Assure, avec ies instruments requis, la diffusion de la documentation.

Exigences

- Etudes collégiales en bibliothéconomie.
- Expérience de laprestation d'un service général de bibliothèque.

Conditions d'emploi

Selon les politiques d'emploi du Conseil de bande.

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE: PRINCIPAL D'ECOLE

Nature de la fonction

Sous l'autorité du directeur de l'éducation, le titulaire du poste, planifie, organise, dirige et coordonne les activités de l'école institutionnelle de Betsiamites.

Attributions caractéristiques

- Dirige la mise en oeuvre du programme éducatif de l'école en vue d'améliorer le processus d'apprentissage chez les élèves.
- Voit à l'organisation de la vie étudiante de l'école dans le but de répondre à des besoins collectifs d'animation du milieu scolaire et à des besoins individuels et collectifs de consultation.
- Assume les responsabilités relatives à l'administration du personnel de même qu'il voit à l'efficience et à l'efficacité de son personnel en cours d'emploi (animation, motivation, consultation, information et participation).
- Participe à la gestion des ressources financières et matérielles mises à la disposition de l'école.
- Dirige les relations de l'école avec l'environnement pour mieux répondre aux attentes de la population afin d'améliorer le programme éducatif de l'école.

Exigences

- Diplôme universitaire en éducation ou dans un domaine connexe.
- Expérience de l'enseignement aux niveaux primaire et secondaire.
- Aptitudes manifestes pour la direction de personnel et capacité de résoudre des problèmes complexes.

Conditions d'emploi

Selon les politiques d'emploi du Conseil de bande.

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE: PRINCIPAL-ADJOINT D'ECOLE

Nature de la fonction

Sous l'autorité du principal d'école, le principal-adjoint de l'école assume les responsabilités des activités de son secteur.

Attributions caractéristiques

- Participe à la planification, la direction et la coordination des activités reliées à la mise en oeuvre du programme éducatif de son secteur.
- Dirige les activités de vie étudiante de son secteur de façon à ce qu'elles s'intègrent au processus du développement global de l'enfant.
- Dirige le personnel enseignant sous sa responsabilité en vue de la réalisation des objectifs de l'école.
- Motive auprès de son principal les besoins financiers et matériels requis pour la poursuite des activités de son secteur.
- Organise des activités pour faciliter les relations école-milieu.
- A la demande du directeur de l'éducation, agit comme principal d'école intérimaire en l'absence du principal d'école.

Exigences

- Diplôme universitaire en éducation.
- Expérience pertinente de l'enseignement et être légalement qualifié.
- Avoir une expérience dans la direction de groupes de travail.

Conditions d'emploi

Selon les politiques d'emploi du Conseil de bande

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE: ENSEIGNANT

Nature de la fonction

Sous l'autorité du principal-adjoint, dispense des activités d'apprentissage et de formation aux élèves et participe au développement de la vie étudiante.

Attributions caractéristiques

- Prépare et présente des cours et des leçons dans les limites des programmes autorisés et adaptés.
- Collabore avec les professionnels enseignants et non-enseignants en vue de prendre les mesures appropriées pour servir les besoins individuels de l'élève.
- Participe à l'organisation et à la supervision des activités socio-culturelles, sportives et récréatives.
- Participe à l'organisation et à la supervision de visites dans des établissements industriels, commerciaux et civils existants dans le milieu environnant.
- Assume les responsabilités d'encadrement auprès d'un groupe d'élèves.
- Evalue le rendement et le progrès des élèves qui lui sont confiés et en fait rapport à l'autorité compétente de l'école et aux parents selon le système en vigueur.
- Surveille la conduite des élèves qui lui sont confiés ainsi que celle des autres élèves lorsqu'ils sont en sa présence.
- Contrôle les retards et les absences de ses élèves et en fait rapport à l'autorité compétente de l'école selon le système en vigueur.
- Participe aux réunions d'ordre scolaire à la demande de son superviseur immédiat.
- Exécute d'autres tâches connexes à la demande de son superviseur immédiat.

Exigences

- Diplôme universitaire en éducation.
- Etre exigible à la probation des maîtres.
- Pour les postes de spécialiste, détenir un diplôme dans la matière à enseigner et/ou une expérience jugée valable.

Conditions d'emploi

Selon les politiques d'emploi du Conseil de bande.

BIBLIOGRAPHIE

BELANGER, Laurent, Gestion des ressources humaines, Chicoutimi Gaétan Morin 1979, 363 p.

BEAVER, J.W. Maîtres de notre pensée, Ottawa, Octobre 1979, 159 p.

CONSEIL ATTIKAMEK-MONTAGNAIS, Projet d'organisation et de réalisation du processus de prise en charge des services éducatifs et culturels, Québec, septembre 1980.

GRENER, Maxime, MONTEIL, Bernard, Principes de Management, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1971, 511 p.

FRATERNITE DES INDIENS DU CANADA, La maîtrise indienne de l'éducation indienne, Ottawa 1972, 42 p.

GALBRAITH, J.R., "An Integrating Case Study", ch. 22 in: Organization Design, Reading (Mass.), Addison-Wesley, 1977, p. 381 à 414.

GOUVERNEMENT DU CANADA, Affaires indiennes et du Nord, Historique de la Loi sur les Indiens, Ottawa, juin 1980, 282 p.

Loi sur les Indiens, S.R., c. 149, art. 1

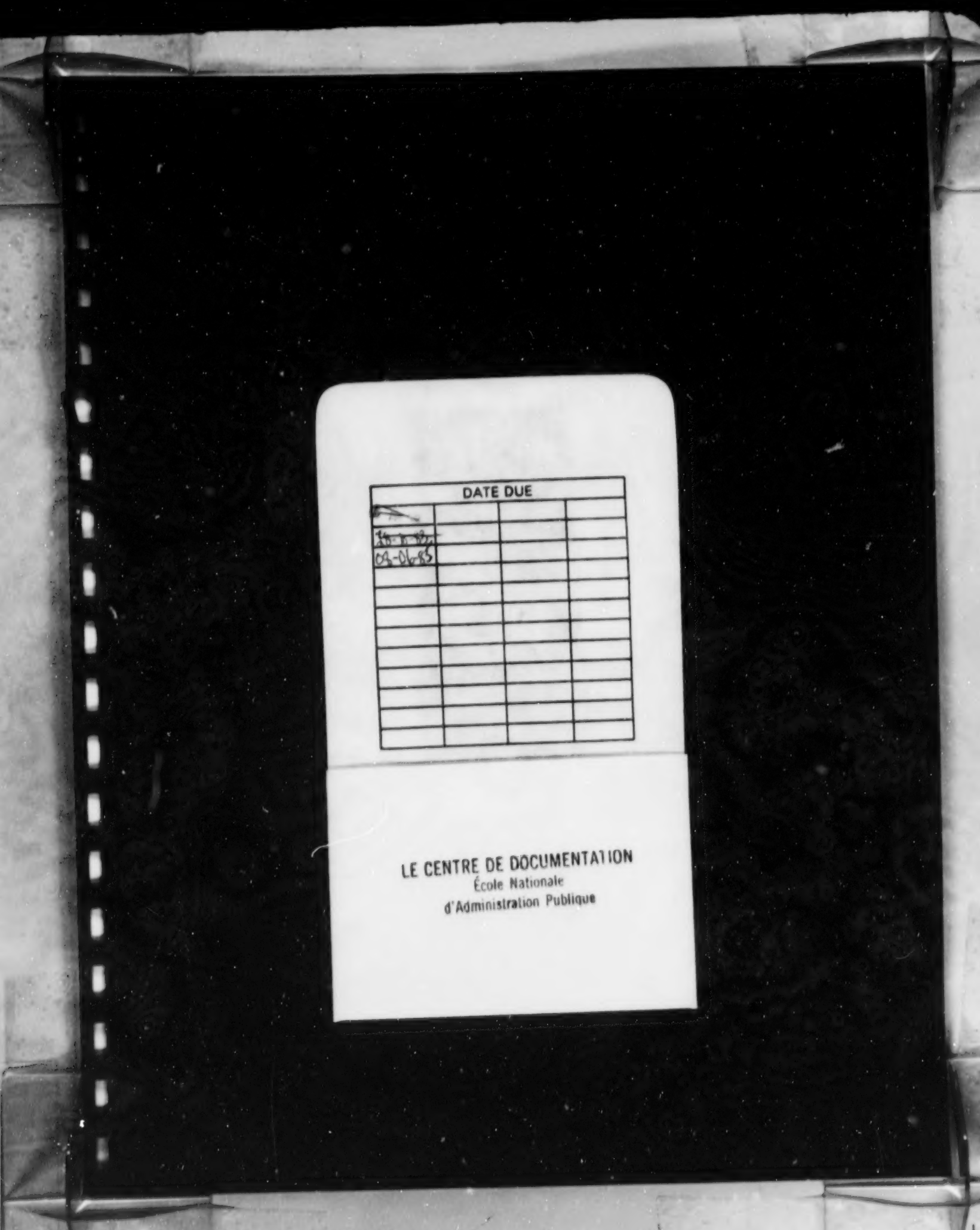
GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Ministère de l'Education, Système de gestion des ressources éducatives, Québec, Editeur officiel du Québec, Fascicules 1 à 13, 1977.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril, Les principes du management, Verviers, Gérard, 1978, 781 p.

LAURIN, Paul, Le rôle du principal d'école au Québec, Trois-Rivières, Fédération des Principaux du Québec, mars 1977, 185 p.

MINTZBERG, Henry, The Structuring of Organizations, Inglewood Cliffs, Prentice Hall, 1979, 512 p.

PAUL, P., Politiques du Conseil de bande de Betsiamites en matière d'éducation, Betsiamites, AoOt 1978, 40 p.


DATE DUE

LE CENTRE DE DOCUMENTATION
École Nationale
d'Administration Publique